الرقم التسلسلي:


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير
تخصص: علوم تجارية
فرع: ادارة الأعمال
إعداد الطالب:عمري سامي

**الموضوع:**

# فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي
## دراسة حالة :
## شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تحت إشراف الدكتور: علي عبد الله

نوقشت علنا في 28 -06-2007 أمـــام اللجنــة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| د.كمال رزيق | أستاذ محاضر | - جامعة البليدة - | رئيسا. |
| د. علي عبد الله | أستاذ محاضر | - جامعة الجزائر- | مقررا. |
| د. مسعود كسرى | أستاذ محاضر | - جامعة الجزائر - | ممتحنا. |
| د.بوقرة رابح | أستاذ محاضر | - جامعة مسيلة - | ممتحنا. |

# المقدمــة العامــة

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة ا تمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدا ا الرئيسية في ذات الوقت. إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات و تعقد المكونات.

فقصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر متطلبا حاكما سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج التقدم وضمان الاستمرارية في تحقيق الريادة أو بالنسبة للدول النامية لسد فجوة التخلف واللحاق بركب التقدم والقدرة على التعايش مع متطلبات وتحديات القرن الجديد.

ومما لا شك فيه أن نجاح أية منظمة من منظمات الأعمال يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدر ا على تحقيق أهدافها المحددة. فالموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، كو ا المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها.

فتحقيق التميز في منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند .رد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجيا فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدر ا على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد.

فالموارد المتاحة لدى المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أو تقنية، وما قد تتميز هذه الموارد من خصائص، وان كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية؛ إلا أ ا ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، ذلك لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، التقييم والمحاسبة. تلك

العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدو ا لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

ومن منطلق أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدر ا التنافسية، تعززت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو؛ وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك إستراتيجي له دوره الحيوي ضمن إستراتيجية المنظمة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية.

إن المتطلب الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة، إنما يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الإستراتيجية. حيث تؤثر إستراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلبا ا المهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسب لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها؛ وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجها ا الإستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة إستراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية.

حيث يساعد تخطيط الموارد البشرية في إدراك احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية من حيث أعدادها وأنواعها ومهارا ا، والمدى الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل ا مع هذه الاحتياجات، وهذا من أجل إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب

## 1- الإشكالية

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالآتي:

**ما هو دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؟ وما هي العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي؟.**

## 2- التساؤلات

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية العامة، يمكن طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

أ- ما هو دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة؟ وما هي مراحله؟.

ب- ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية سواء التقليدية أو الحديثة؟.

ج- ما هي علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة؟ وما هي متطلبات تحقيق التكامل بينهما؟.

د- ما هي علاقة تخطيط الموارد البشرية بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية؟.

ه- ما هي العمليات التي تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية من خلالها بتحقيق أهدافها؟.

و- ما مدى إتباع شركة مناجم الفوسفات (محل الدراسة) للأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية؟ وما مدى اندماج عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الشركة مع عملية التخطيط الإستراتيجي؟.

## 3- دوافع اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات و الأسباب التي دفعتني لاختيار موضوع البحث المتمثل في "**فعالية تخطيط الموارد البشرية** في **ظل التخطيط الإستراتيجي – دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات (تبسة) – "**، نذكر منها:

أ- اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعي بطرحه، ويندرج ضمن مجال التخصص (فرع إدارة أعمال)،

ب- أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة،

ج- موضوع يتميز بطابع الدراسات "موضوع الساعة"،

د- قلة الدراسات و الأبحاث في هذا ا ال رغم أهميته.

## 4- أهمية الموضوع

تكتسي عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة، من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهارا ا، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري.

كما زاد من أهمية البحث، الدور الذي قد يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

## 5- أهداف البحث

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في ما يلي:

أ- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية،

ب- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة،

ج- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية،

د- محاولة تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية،

ه- تبيان مدى تبني شركة مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة،

و- محاولة اقتراح أسلوب علمي بسيط في تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدتين المكونتين لشركة مناجم الفوسفات (المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة).

## 6- فرضيات البحث

وفي هذا الإطار، يمكن تلخيص الفرضيات الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

أ- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية،

ب- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها،

ج- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية،

د- تتعدد النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وحتى تتسم عملية التقدير بالدقة فإنه يجب على المنظمات اعتماد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة،

ه- لا تتبع شركة مناجم الفوسفات أي أسلوب من الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية العاملة ا، وعملية تحديد الاحتياجات تتم بشكل سنوي.

## 7- مناهج البحث وأدوات التحليل

نظرا لطبيعة موضوع البحث ومحاولة للوصول إلى كافة تطلعاته، كان إلزاما علينا اعتماد مختلف المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية والإدارية، وذلك كلما دعت الحاجة البحثية لذلك، فنجد المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم عامة خاصة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية. وتطور وظائف إدارة الموارد البشرية. والمنهج التحليلي من خلال تحليل المعطيات والأرقام. كما تم استخدام المنهج الإحصائي الاستعراضي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية وعند القيام بعملية تقدير احتياجات العمالة على مستوى شركة مناجم الفوسفات مع الاستعانة ببعض الجداول. ومن بين

الأدوات المتبعة أيضا أسلوب دراسة الحالة عند تناول نموذج تخطيط الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات.

## 8- خطة البحث

بناءا على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا، في حدود الإشكالية الموضوعة، كان الاختيار على تقسيم البحث إلى أربعة فصول على النحو الآتي:

**أ-الفصل الأول:** الذي يتضمن ثلاثة مباحث، سيعتني أساسا بماهية إستراتيجية المنظمة ونظرة حول التخطيط الإستراتيجي وأهم العناصر المكونة له،

**ب- الفصل الثاني:** الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، فسيتناول أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية منها والحديثة ودورها ضمن إستراتيجية المنظمة،

**ج- الفصل الثالث:** الذي يحتوي أيضا على ثلاثة مباحث، فيستعرض إلى ماهية عملية تخطيط الموارد البشرية والبعد الإستراتيجي لهذه العملية، والعمليات المختلفة التي من خلالها تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بتحقيق أهدافها،

**د- الفصل الرابع:** الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث فسيتناول تحليل عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات (محل الدراسة)، مع محاولة اقتراح أسلوب علمي بسيط لتخطيط الموارد البشرية على مستوى الشركة (محل الدراسة) لسنوات (2006-2007-2008).

## 9- مشاكل وعوائق البحث

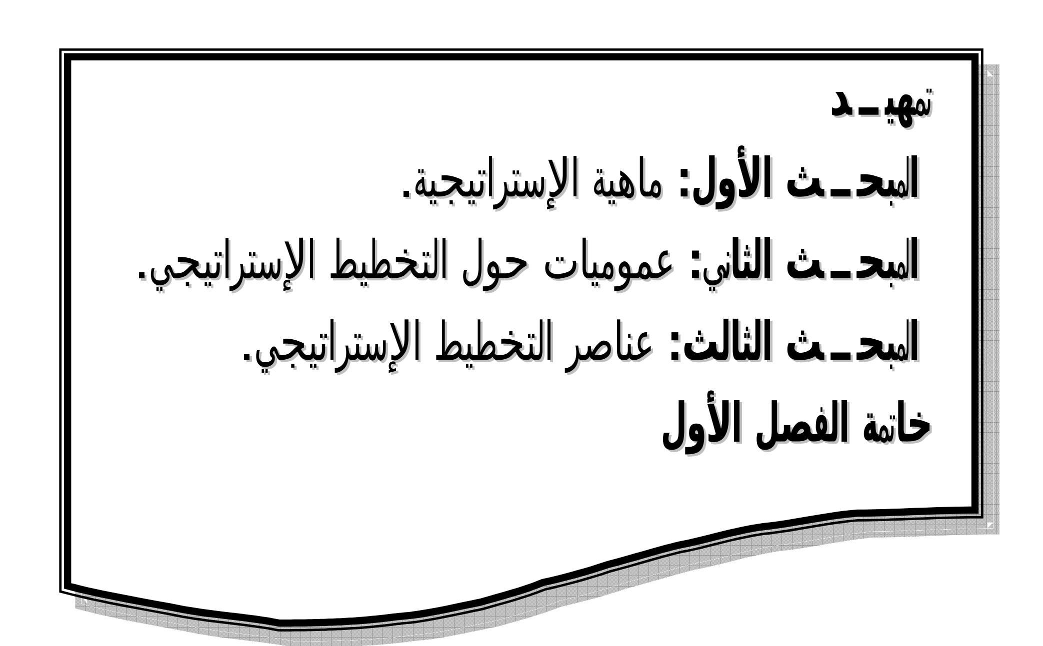
إن المشاكل الأساسية التي واجهت إنجاز هذا العمل البسيط والمتواضع عديدة ومن أهمها:

أ- قلة المراجع والدراسات التي تناولت هذا ا ال من الدراسة خاصة الوطنية منها،

ب- صعوبة إجراء دراسة تطبيقية، والصعوبات الكبيرة في جميع البيانات والمعلومات على مستوى شركة مناجم الفوسفات.

# الفصـــل الأول:

# مدخـــل إلى التخطيـــط الإستراتيجـــي



**تمهيـــد**

**المبحــث الأول:** ماهية الإستراتيجية.

**المبحــث الثاني:** عموميات حول التخطيط الإستراتيجي.

**المبحــث الثالث:** عناصر التخطيط الإستراتيجي.

**خاتمة الفصل الأول**

# الفصل الأول: مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي

## تمهيـد

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بمـا يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها؛ إلا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرا وكفاءا في التعامل مع تغيرات بيئتها الخارجية وما يرتبط ا من فرص أو ديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط ا من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخـرى. فلـم يعـد بمقدورها اتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجاريـة؛ بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية.

ويعد التخطيط الإستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديـد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفا ا عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها.

ومن خلال ذلك، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

- ماهية الإستراتيجية؛
- عموميات حول التخطيط الإستراتيجي؛
- عناصر التخطيط الإستراتيجي.

## المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

تعبر الإستراتيجية عن الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غايا ا وأهدافها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايا ا وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف. وقد ارتبط مفهومها فيما مضى بـالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية؛ إلا أ ا امتدت بعد ذلك إلى مجـال الفكـر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- نشأة الإستراتيجية وتطورها؛
- مفهوم الإستراتيجية؛
- مستويات الإستراتيجية؛
- أبعاد القرارات الإستراتيجية ومداخل إعداد الإستراتيجية.

## المطلب الأول: نشأة الإستراتيجية وتطورها[1]

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة "**استراتيجوس** ***STRATEGOS***" والتي تعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد أو الجنرال القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب، وحتى حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية.

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري، وبالتالي ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معنية استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته.

هكذا فإن الإستراتيجية العسكرية أصبحت لا تشمل استخدام القوة فقط بل والتهديد باستخدامها، ولا تم بالحرب فقط ولكن أيضا بالسلام الذي يتبع الحرب لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية، وجوهر الإستراتيجية العسكرية يكمن في حالة المخاطرة وفي حالة عدم التأكد من الذين يحيطون بموضوع عملها ونشاطها، لأ ا تبنى أساسا على افتراضات وتوقعات لتصرفات العدو وردود فعله، ولا يمكن أن ترسم بمعزل عن ما يفعله العدو وبالتالي عما يجب فعله للتأثير على توقعاته.

وتختلف الإستراتيجية على التكتيك وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "**تاسين**"، و يقصد ا فن القيادة في المعركة، أو بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة، أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدار ا، أو مجموع الخطط المرحلية والبرامج الموضوعة لتنفيذ أهداف الإستراتيجية.

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينات من القرن الماضي، وذلك بعد نجاح تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية بين 1961 – 1965 الأمر الذي دعا

---

[1]- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد و العشرين،دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر،2001، ص ص: 9 - 11.

الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" في شهر أوت 1965 إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظـام التخطـيط الإستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة.

ومنذ ذلك التاريخ فإن نظام التخطيط الإستراتيجي قد كسب تطبيقات عديدة بواسطة الولايات

الماضي كان نظام التخطيط الإستراتيجي قد عبر حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى الدول النامية.

## المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعنى ا الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية، وفي ما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية:

- **تعريف شاندلر (*chandler*)** "الإستراتيجية هي تحديد للأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف والغايات"[1]،

- **تعريف أنسوف (*Ansoff*)** "الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام ا على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غايا ا وأهدافها"[2]،

- **تعريف جيمس كوين (*J.quinn*)** "الإستراتيجية هي النمط أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام"[3]،

- **تعريف توماس (*Thomas*)** "الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل ا بـصورة فعالـة وذات كفاءة عالية"[4]،

- **تعريف تييتارت ( *Thietart*)** "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسـائل وتمركز الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"[5]،

[1] - Rudolf BRENNMANN et Sabrine SEPARI, Economie d'entreprise, Dunod, Paris, France , 2001, P: 131.
[2]- Michel GERVAIS, Stratégie de L'entreprise,Economica, 5éme édition, Paris, France, 2003, P: 18.
[3] -Redolphe DURAUD, Guide du management stratégique, Dunod, Paris, France, 2003, P: 127.
[4]- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 2.
[5] -Michel MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions chihab, Alger, Algérie, 1997, P: 186.

- **تعريف منتزبرغ (*Mintzberg*)**" الإستراتيجية هي نمط أو نموذج معين يعبر عن تـدفق مجموعـة مـن القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط نتاجا لإستراتيجيات مقـصودة – أو مخططـة – أو نتاجـا لإستراتيجيات غير مقصودة – أو غير مخططة أو طارئة – "[1]،

- **تعريف كامل السيد غراب**: " الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامـل ـا، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع ا، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجيـة والوصول إلى أهدافها وغايا ا وأغراضها الأساسية بشكل متوازن "[2].

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة والخطط التي تحـدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الخطط، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مـع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة ا بفعالية وكفاءة عالية.

والمستخلص أيضا من التعاريف السابقة هو أنه ليس من الضروري أن تكون الإسـتراتيجية خطـة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

## المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

تتفاوت الإستراتيجيات في مستويا ا من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي:

- إستراتيجية المنظمة،
- إستراتيجية الأعمال،
- إستراتيجية النشاط.

وفيما يلي عرض لمفهوم كل منها و مجالات التركيز الرئيسية :[3]

### 1- إستراتيجية المنظمة

[1]- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 51.

[1]- كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات عملية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1995، ص: 17.

[2]-جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص: 44 - 46

تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاه نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثمارا ا أو منتجاتها؛ وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقات بين المنظمة وا موعات ذات المصالح، والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار. وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي:

## 2- إستراتيجية الأعمال

خلافا لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وقد تم تنظيم القسم باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشا ة مثل ذلك الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية؛ وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تملك السلطة في تنمية إستراتيجيا ا الخاصة وذلك في إطار الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة؛ وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، كما أ ا لتحقيق ذلك الهدف قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة؛ وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز.

## 3- إستراتيجية النشاط

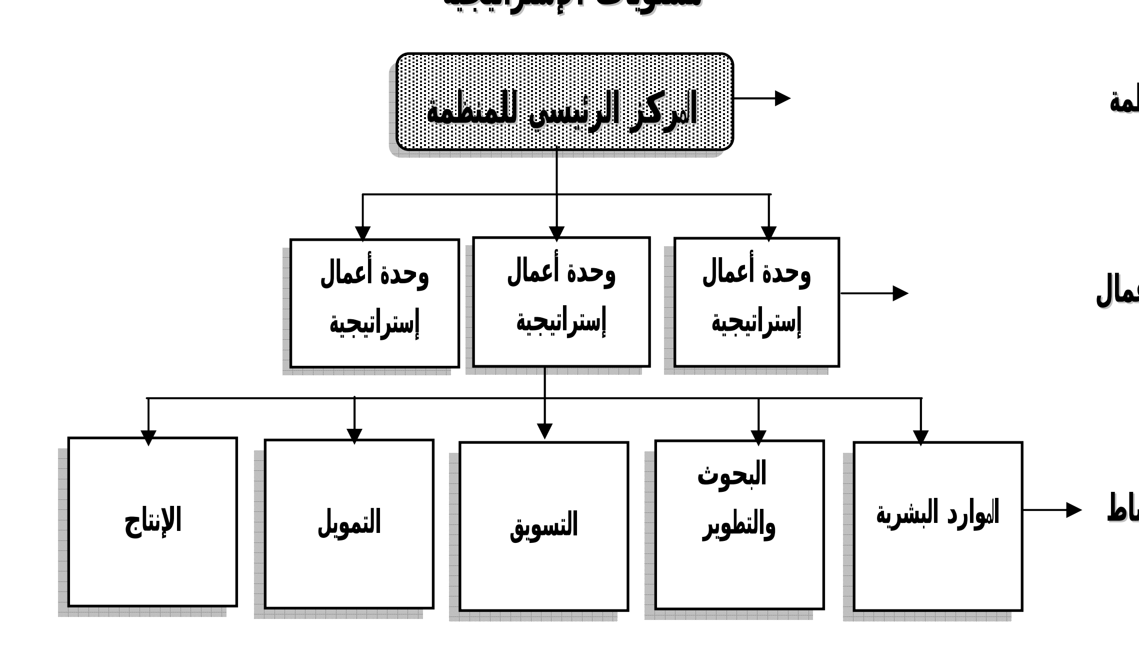
تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد. ففي إطار إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجيا ا والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد ترتكز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإتباع التكنولوجي.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية، تكون ما يسمى بهيراركية الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة؛ هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام.

ويظهر الشكل التالي المستويات الثلاث للإستراتيجية أو ما يسمى بهيراركية الإستراتيجية والذي يتضح فيه أن كل مستوى من المستويات الإستراتيجية يمثل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة:

شكل رقم«01»

مستويات الإستراتيجية




**المصدر:** جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 47.

## المطلب الرابع: أبعاد القرارات الإستراتيجية ومداخل إعداد الإستراتيجية

ويتم التعرض إلى أبعاد القرارات الإستراتيجية ومداخل إعداد الإستراتيجية على الترتيب.

### 1- أبعاد القرارات الإستراتيجية

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحـة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وعليه يجب التعـرف علـى القرارات التي تواجهها المنظمات وينظر إليها على أ ا إستراتيجية وتتطلب اهتمام إداري خاص، وتنطـوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد التالية:[1]

[1] -ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر،

- تؤثر القرارات الإستراتيجية على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، وبالتالي فإ ا تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها. فالإدارة العليا في العادة هي التي يتوافر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الإستراتيجية، كما أ ا تمتلك القوة أو السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة

---

- تضمن القرارات الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد المالية والأصول المادية والمـوارد البشرية التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية؛ كما أن هذه القرارات تلـزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبيا، وهو ما يعني الحاجة إلى موارد ملموسة،
- تؤثر القرارات الإستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل. فالقرارات الإستراتيجية تلـزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، وتمتد أثارها لسنوات طويلـة. فتبني المنظمة لإستراتيجية ما يؤثر على صور ا الذهنية ووضعها التنافسي، وحجم أنشطتها ومستويات مبيعا ا وأرباحها، ومن ثم قدر ا على النمو والتوسع والازدهار،
- تستند القرارات الإستراتيجية إلى تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هـذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيـار أفـضل البـدائل الإستراتيجية،
- تتعدد تأثيرات أو نتائج القرارات الإستراتيجية. فالقرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة. فالقرارات بشأن مزيج العملاء أو التركيز التنافسي أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الأقسام أو وحدات العمل، فجميع هذه ا الات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ هذه القرارات،
- تتطلب القرارات الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار. حيث أن جميع منظمات الأعمـال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإ ا تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطـاق سيطر ا، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية...الخ.

وعليه فإن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية:

**- الندرة:** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقة في غالبية الأحوال ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه.

**- تعدد الآثار:** فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الالتـزام والتعهد، وبالتالي فإن أثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

---

2002، ص ص: 24 - 26.

- **الأسبقية والأولوية:** حيث تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة لباقي القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم.

وتختلف سمات القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الإستراتيجي موضع الاعتبار. فـالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة تميل إلى التوجه بالقيمة وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنـة بـالقرارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على المستوى الوظيفي.

## 2- مداخل إعداد الإستراتيجية

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في إعداد خططها الإستراتيجية. ففـي المنظمـات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بشكل غير رسمي في صورة شـفوية مع كبار المرؤوسين؛ أما المنظمات الكبيرة فيتم فيها تنمية وإعداد الإستراتيجيات بطريقة رسميـة وبتفاصـيل أعمق، حيث يتم مشاركة الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقـد العديـد مـن الاجتماعات ودراسات عديدة، وكلما كانت المنظمة أكبر وأكثر تنوعا في مجالات نشاطها كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيما وتتضمن خططا مكتوبة يتم إجراءها في إطار زمني معين، ويمكن التمييز بين أربعة مداخل أو أنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجيا ا وهي:[1]

### أ- مدخل كبير الإستراتيجيين

وفق هذا المدخل يقوم المدير بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية الملائمة، ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانـب إعـداد الخطـة الإستراتيجية، ولكنه يعني امتلاكه لزمام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإسـتراتيجية في مراحلـها المختلفة.

إن أحد جوانب الضعف الرئيسية لهذا المدخل هو أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كـبيرة علـى مهارات صنع الإستراتيجية لدى فرد واحد؛ ومن جانب آخر فإن هذه الدرجة العالية من المركزيـة في صـنع الإستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى نتيجة طيبة عندما يكون المدير المسئول أكثر قوة ونفوذا، ولديه رؤية وبصيرة عما يجب القيام به وكيف.[2]

---

[1] - ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 79 - 81.

[2] - نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 36.

## ب- مدخل التفويض للآخرين

في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسئول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى

[illegible]

مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام ـذه العملية، ويقوم المدير المسئول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الإستراتيجية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، وحجب الموافقة النهائية إلى أن يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسميا، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحيتها بالتنفيذ؛ ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين وا الات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تصب من أسفل إلى أعلى؛ إلا أنه يعاب على هذا المدخل في أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم، على سبيل المثال، فقد ترتكز توجهات هؤلاء الأفراد على القضايا ذات التأثير قصير الأجل على المنظمة، كما قد تستند جهودهم الإستراتيجية إلى رد الفعل وليس المبادرة، والتركيز على المشكلات اليومية بدلا من توجيه موارد المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.

## ج- المدخل التعاوني

وفق هذا المدخل يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الإستراتيجية. بمعـنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها هي نتاج الجهد المشترك لكل من يهمه الأمر وفي ظل توجيهـات المـدير المسئول؛ ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليديـة للأقـسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين أفكار ومهارات الأفراد ذوي الخـبرات والخلفيـات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول علـى دعمهم لعمليات التنفيذ.

## د- مدخل المبادرة الذاتية

في ظل هذا المدخل فإن المدير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقـوف علـى تفاصيلها، كما لا يرغب في است اف الوقت في قيادة الآخرين وتشجيعهم على المشاركة أو العمل الجمـاعي للقيام بمهمة إعداد الإستراتيجية؛ بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ إستراتيجيات جيدة وفقا لمبادرا م، ويقوم المديرين هنا بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإسـتراتيجية

التي تحتاج إلى موافقتهم ويحقق هذا المدخل نتائج طيبة في الشركات متعددة وحدات الأعمال، حيث لا يستطيع كبير المدراء العامين بمفرده تكوين الإستراتيجيات الخاصة بكل وحدة أو قطاع من النشاط، وفي ظل هذا المدخل، فإن الإستراتيجية الكلية تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب الإدعاء بأن أحد هذه المداخل هو الأفضل، ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة ومستوى إدارته، وكذلك مستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركين في إعداد الإستراتيجية.

## المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تهدف إليها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين. وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، والتي تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة. وفي الواقع العملي المعاصر، الذي تنحصر فيه الفواصل المكانية والزمانية، حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من جانب، وبينها وبين بيئات الأعمال من جانب آخر، يصبح التخطيط الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل و متوسط وقصير الأجل على حد سواء.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- ماهية التخطيط؛
- مفهوم التخطيط الإستراتيجي؛
- أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه؛
- متطلبات تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي وأسباب عدم فعاليته.

## المطلب الأول: ماهية التخطيط

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها؛ ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدراتها وكفاءاتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما بها من فرص و قيود أو تهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءاتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف.

وتعد وظيفة التخطيط وما ينتج عنها من توجهات وخطط وبرامج هي الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية بكافة أشكالها.

## 1- مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، حيث تسبق الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه و التنسيق والرقابة؛ وتتم عملية التخطيط في مختلف المستويات الإدارية بدءا بـ الإدارة العليـا ووصـولا إلى الإدارات الدنيا. ولقد أعطيت للتخطيط عدة تعاريف يمكن إدراج البعض منها فيما يلي:

- **تعريف مصطفى محمود أبو بكر** " التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف لها و كيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديـد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكـل من الغايات و الأهداف و الأعمال و الوسائل "[1]،

- **تعريف أحمد سيد مصطفى**" التخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطط، وكافة الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعـد، الـبرامج والجـداول الزمنية "[2]،

- **تعريف محمد فريد الصحن و آخرون** " التخطيط هو مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحـضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية والبشرية تساعد المنظمة على تحقيق غاياتها وأهدافها "[3]،

- **تعريف ميشال جيرفي** ***( Michel Gervais )*** " التخطيط هو عملية منهجية ومستمرة تحتوي على:

- تحديد الغايات والأهداف،
- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب،
- تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة،
- تحديد السياسات والخطط والبرامج،
- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف"[4].

---

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 106.

[2] - أحمد سيد مصطفى، المدير في عالم متغير: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 83.

[3] - محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 130.

[4]- Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, Economica, 7 éme édition, Paris, France, 2000, P: 20 .

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن التخطيط هو عمليـة اختيـار الأهـداف والـسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها في المستقبل، وتخصيص الموارد الضرورية لذلك.

## 2- أهمية و أهداف التخطيط

ويتم التعرض إلى أهمية التخطيط وأهدافه على الترتيب.

### أ- أهمية التخطيط

يحقق التخطيط السليم الفعال الكثير من المنافع والمزايا للمنظمة وللأنشطة وللأفراد، ومن هذه المنافع والمزايا ما يلي:[1]

- التخطيط يساعد على تحديد الأهداف بدقة وعناية،
- التخطيط هو الأساس في تحديد وتخصيص الموارد والإمكانيات بما يحقق الأهداف،
- التخطيط يقدم أساسا لتنظيم العمل،
- التخطيط هو الذي يحدد محور تركيز الجهود والتنسيق بين الأطراف،
- التخطيط يحدد نطاق ومسارات اتخاذ القرارات،
- التخطيط هو الأساس الذي بناءا عليه تحدد اتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة،
- التخطيط يساعد على التكيف مع التغيير،
- التخطيط يرفع حماس ودافعية العاملين،
- التخطيط يشجع على الابتكار والإبداع،
- التخطيط أساس للمعلومات والاتصال،
- التخطيط يساعد في تفويض السلطة،
- التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة وتقييم الأداء،
- التخطيط هو المفتاح إلى التطور والنجاح،
- التخطيط هو منطلق صياغة أسس ومعايير قياس الكفاءة والفعالية،

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص ص: 111 - 112.

- التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف.

**ب- أهداف التخطيط**

يهدف نظام التخطيط في أي منظمة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة، وفيما يلـي عرض لأهم أهداف التخطيط:[1]

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة واوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها،
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة،
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة،
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة،
- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات،
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

**3- أنواع التخطيط[2]**

يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتخطيط في ضوء مجموعة من الأسس المختلفة وذلك على النحو التالي:

- من حيث المدى أو النطاق أو الهدف،
- من حيث المدى الزمني.

**أ- من حيث المدى أو النطاق أو الهدف**

يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:

**أولا- التخطيط الإستراتيجي**

---

[1] - المرجع نفسه، ص ص: 112 - 116.

[2] - إسماعيل بلال محمد، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 107 - 108.

يتمثل التخطيط الإستراتيجي في التخطيط الذي يهتم بصياغة التحركات الرئيسية للمنظمة لمواجهة مواقف مصيرية ذات تأثير جوهري على كيان المنظمة و أهدافها، أو السيطرة على تهديدات تواجه المنظمة أو للتعامل مع قيود وموانع تعيق تحقيق أهداف المنظمة أو لانتهاز فرص حيوية فيها كسب ونفع واضح وكبير للمنظمة، وهذه الإستراتيجيات تعني التأثير القوي على جزء كبير من الاستثمارات و الموارد، أو تحدث تغييرات كبيرة في المنتجات والأسواق أو فئات العملاء التي تتعامل معها، أو تغيير جوهري في العلاقة مع المنافسين أو الموردين أو الحكومة، أو تغيير جوهري في عناصر التنظيم الإداري للمنظمة.

---

يرتبط التخطيط التكتيكي بالإدارة الوسطى. فهي تقوم بتفتيت و تجزئة القرارات الكبيرة المتخذة في مستوى الإدارة العليا إلى أجزاء ذات معنى واضح ومفهوم لقطاعات وأقسام ووحدات المنظمة؛ وتشمل الخطط التي تعدها الإدارة الوسطى السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد والميزانيات متوسطة الأجل والتغييرات التنظيمية.

### ثالثا- التخطيط التشغيلي

يرتبط التخطيط التشغيلي بالإدارة الإشرافية أو الدنيا، حيث يتم من خلاله التفصيل النهائي للخطط الموضوعة في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وذلك في شكل برامج عمل وإجراءات روتينية.

### ب- من حيث المدى الزمني

يمكن تقسيم التخطيط إلى الآتي:

### أولا- التخطيط طويل الأجل

يغطي فترة زمنية طويلة نسبيا، خمسة سنوات أو أطول وهو يرتبط بالأنشطة الرئيسية للمنظمة كالتوسع في الإنتاج وتقديم منتجات جديدة، والإدارة العليا هي المسئولة عادة عن التخطيط طويل الأجل في معظم المنظمات.

### ثانيا- التخطيط متوسط الأجل

وهو يغطي فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام وتستلزم وجود تـرابط بـين الإدارة العليـا والوسطى.

### ثالثا- التخطيط قصير الأجل

وهو يغطي فترة زمنية اقل من سنة عادة، ويركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقييم ومتابعة عمليات التقدم نحو تحقيق الأهداف متوسطة وطويلة الأجل، بمعنى التركيز على الأنشطة اللازمة

لتحقيق وإنجاز أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة واحدة.

## المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أصبح التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال. وقد تصدى العديد من الكتاب والبـاحثين لتعريف التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- **تعريف أحمد حمدوش ( *Ahmed Hamadouche* )** "التخطيط الإستراتيجي هم تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك "[1]،

- **تعريف جون بيير( *Jean Pierre* )** "التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهـات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي"[2]،

- **تعريف بيتر دراكر ( *Peter Drucker*)** " التخطيط الإستراتيجي هو العملية المستمرة لصنع قـرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة

---

[1]- Ahmed HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyses stratégique, les éditions chihab, Alger, Algérie,1997, P:32.

[2]- Jean PIERRE, Stratégor, Dunod, 3éme édition, Paris, France, 1997, P:381.

لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات "[1] ،

- **تعريف أحمد القطامين** " التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف"[2]،

- **تعريف أحمد ماهر** " التخطيط الإستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهـدافها وبمـسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك "[3]،

- **تعريف نادية العارف** " التخطيط الإستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هـذا الشكل"[4]،

- **تعريف تومبسون و استركلاند** ( ***Thompson & strickland***) " التخطيط الإستراتيجي يعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك "[5].

إذن وكخلاصة لما تم ذكره، يتبين أن التخطيط الإستراتيجي هو مشروع تغيير الحاضر من أجل تكييفه مع المستقبل المراد الوصول إليه، من خلال التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

## المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه

ويتم التعرض إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه على الترتيب.

### 1- أهمية التخطيط الإستراتيجي

تحقق المنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها إستراتيجيا العديد من المزايا والمنافع. وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الإستراتيجي: [6]

---

[1] - بيتر دراكر، الإدارة: المهام المسؤوليات، التطبيقات، الجزء الأول، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مـصر، 1996، ص: 171.

[2] - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص: 85.

[3] - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 23.

[4] - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 8.

[5]- Armaud DAYAN et autres, Manuel de Gestion, volume1, Ellipses /Auf, Paris,France, 1999, P:125.

[6] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص ص: 37 - 38.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية. ذلك أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها،

- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة في تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل. حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية...الخ؛ في حين يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قرارا ا الإسـتراتيجية الـتي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية،

- يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية. حيث أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الإستراتيجي وتحريها الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية،

- يساعد التخطيط الإستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي. حيث يقوي التخطـيط الإسـتراتيجي مركـز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثروا ا الفنية و المادية والبشرية، نظـرا لاتساع سيطر ا الفكرية على أمور السوق،

- يساعد التخطيط الإستراتيجي في إحداث التغيير. إذ يعتمد التخطيط الإستراتيجي على موارد بـشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات؛ ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيـه جهـود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يسهم في استخدام مواردها وإمكانا ا بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

## 2- أهداف التخطيط الإستراتيجي

يهدف نظام التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط. وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطـيط الإسـتراتيجي لتحقيقها:[1]

- يئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملـة بالشكل الذي يزيد من قدر ا على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية،

[1] - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص: 7 - 8.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه،
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية. بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات،
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة،
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية،
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات،
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين،
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة،
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة،
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة،
- التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

## المطلب الرابع: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي وأسباب عدم فعاليته

ويتم التعرض إلى متطلبات تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي وأسباب عدم فعاليته على الترتيب.

### 1- متطلبات تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية:[1]

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص: 21 - 27.

### أ- تيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي

تعد عملية يئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط،
- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وآجلة،
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي،
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد،
- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها،
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية،
- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعا ا وإمكانية تنفيذها،
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي،

---

- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصا م وتوزيع الأدوار عليهم،
- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.

### ب- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها:

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية،
- معلومات عن هذه العناصر (الداخلية والخارجية) لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي،
- المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية،
- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية،

- مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة،
- وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية،
- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات،
- الأطراف المعنية المسئولة عن توفير هذه المعلومات،
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية،
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ومن نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

### ج- استمرارية التفكير الإستراتيجي

إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة. حيث لا تقتصر تصورا م واهتماما م على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية؛ بل تتعدى ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الإستراتيجي.[1]

ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الإستراتيجي عديد من المقومات منها:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها،
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها،

البيئة بحياد وموضوعية،

- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمـادا علـى مـدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.

### د- إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليـا لعملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الإستراتيجي، مقارنا بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات،

[1] - علوان حميد، فعالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتـصادية، فرع تخطيط، تحت إشراف: الأستاذ قادة أقاسم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000-2001، ص: 46.

- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعاليـة نظـام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة،
- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدر ا على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها،
- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهـم وتصورا م ومناقشتها والتفاعل معهم،
- مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل الـتي تـتم لإعـداد الخطـة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية،
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطـة الإستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها،
- إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى،
- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الإستراتيجي، والتأكد من استمرار يته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

## 2- أسباب عدم فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي

يواجه نظام التخطيط الإستراتيجي احتمالات الفشل أو عدم الفعالية، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب يمكن تقسيمها كما يلي:[1]

### أ- أسباب ناتجة عن فلسفة الإدارة العليا

وأهم هذه الأسباب:
- الإعداد الفقير للمديرين التنفيذيين،
- صعوبة تحديد مهام الوحدات ومعايير الأداء،
- الغموض في صياغة الأهداف،
- عدم ملائمة قاعدة البيانات لأغراض التخطيط الإستراتيجي،
- عدم ملائمة الربط بين الخطط وأنظمة المتابعة والرقابة والتقييم،

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 73 - 75.

- الافتراض بأن القيود والتقلبات والضغوط لا تسمح بفعالية التخطيط،
- الافتراض بأنه يمكن التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية،
- الاعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر في عملية إعداد الخطة والبرامج،
- الفشل في إيجاد مناخ ملائم غير مقيد لفريق التخطيط ولأعضاء المنظمة،
- عدم القدرة على صياغة إطار للاستفادة من الخبرات التخطيطية من خارج المنظمة.

### ب- أسباب ناتجة عن سوء الفهم لطبيعة وخصائص التخطيط الإستراتيجي

وأهم هذه الأسباب:

- تجاهل أن نظام التخطيط الإستراتيجي يرتبط بالأبعاد السياسية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية،
- تجاهل أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية منهجية ومنطقية،
- الافتراض بأن تأثير عملية التخطيط الإستراتيجي على المتغيرات البيئية الخارجية عملية مستحيلة،
- الجهل بأن نظام التخطيط تحكمه عملية التعلم والاستفادة من الممارسات السابقة،
- الافتراض بأن التخطيط الفعال لا يجنب المنظمة كافة الأزمات والمواقف الحرجة وكذلك كافة القيود الـتي تواجه المنظمة،
- تجاهل أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام إداري متكامل له مكوناته ومقوماته،
- عدم تفهم مديري المنظمات وأصحاب الأموال أن العاملين بالمنظمة شركاء وإن كانوا أجراء.

### ج- أسباب ناتجة عن العناصر المرتبطة بالممارسات الإدارية وأساليب إعداد الخطة

---

وأهم هذه الأسباب:

- انشغال الإدارة العليا بالمشكلات الجارية،
- المركزية الشديدة لمهام ومسؤوليات عملية التخطيط،
- العجز أو الفشل في تطوير الأهداف،
- افتراض تساوي الأوزان النسبية للأهداف وعناصر الخطة ومتغيرات البيئة،
- الإفراط في التمسك بالجانب الرسمي للتخطيط والإخلال بمتطلبات السير والمرونة والإبداع،
- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين مؤشرات التفاؤل والحذر،
- الفشل في تحديد المؤشرات المرتبطة ببيئة المنظمة أو تجاهلها،

- عدم وجود آلية نظامية مفهومة لإعداد الخطط وتطويرها،
- تجاهل الربط الواضح بين منافع ومصالح العاملين ومنافع ومصالح الأطراف الأخرى.

**د- أسباب ناتجة عن تنفيذ الخطط والبرامج وأسلوب وآلية متابعتها وتقويمها**

وأهم هذه الأسباب:
- تجاهل ردود أفعال المسئولين في تنفيذ الخطط والبرامج،
- التصرف كردود أفعال للنتائج العاجلة دون الربط بين النتائج الآجلة،
- إغفال أن تحسين القدرات والمهارات الإدارية من المتطلبات الأساسية لإنجاز الخطة وفعالية التخطيط،
- تجاهل أو الفشل في التقويم الدوري والمنتظم للأداء وفق نتائج أعمال المتابعة والرقابة،
- الإصرار غير الرشيد وغير المبرر على فلسفة التقييم الفردي السري السنوي، وعدم استيعاب فلسفة التقيـيم المقارن المعلن على فترات قصيرة متواصلة ومستمرة.

## المبحث الثالث: عناصر التخطيط الإستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة مجموعة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل معين أو وفق نموذج معين. والتي تبدأ بصياغة و تحديد رسالة المنظمة، و التي يتم في ضوءها تحديد الغايـات والأهداف الإستراتيجية؛ لتأتي بعد ذلك مرحلة التشخيص الإستراتيجي لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة، و تتضمن تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص و التهديدات بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية للتعـرف على نواحي القوة و الضعف؛ ومن ثم تأتي مرحلة تحديد الخيارات الإستراتيجية وتقييمها ومـن ثم اختيـار الإستراتيجية المناسبة.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعاجلة العناصر التالية:

- صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- تحليل البيئة الخارجية؛
- تحليل البيئة الداخلية؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية؛
- العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي.

## المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

تمثل رسالة المنظمة الإطار الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجـال نـشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والذي يعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عمليـاتها وأشكال ممارستها؛ غير أن مجرد تحديد النشاط الحالي للمنظمة أو قطاعات العملاء التي توجه إليها جهودهـا اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة إلى التغيير، الأمر الذي يحتم على المنظمة رسم المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنـوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، وذلك من خلال ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

### 1- أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية وأهم العوامل المؤثرة في إعدادهما

ويتم التعرض إلى أهمية صياغة الرسالة والرؤية وأهم العوامل المؤثرة في إعدادهما على الترتيب.

#### أ- أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

تتمثل أهمية وجود رسالة ورؤية إستراتيجية واضحة فيما يلي:[1]

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم،
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية،
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية،
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة، وتحديد المسئولين عنها،
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية محددة في صورة وقت، وتكلفة ومعايير أداء، الأمـر الذي يساهم في عمليات التقييم والرقابة،
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

#### ب- العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة والرؤية الإستراتيجية

هناك عوامل عديدة تحدد مضمون رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية، وأهم هذه العوامل:[1]

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص: 72.

### أولا- تاريخ المنظمة

إن كل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها وأهدافها وسياسا ا وإنجازا ا، ولهذا فعند صـياغة الرسـالة والرؤية الإستراتيجية ينبغي ألا يتم صياغتهما بعيدا عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.

### ثانيا- تفضيلات الملاك والإدارة

الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية، لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.

### ثالثا- البيئة السوقية

تفرض البيئة فرص و ـديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والرؤية. فوجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لابد أن ينعكس في رسالة المنظمة ورؤيتها؛ كـذلك بالنـسبة للتهديدات، فدخول منافس قوي قد يحرم المنظمة من قطاع سوقي معين، وبالتالي ينعكس ذلك على رسـالة ورؤية المنظمة.

[illegible]

لابد أن تكون رسالة المنظمة ورؤيتها منسجمة ومتوافقة مع البيئة الداخلية للمنظمـة وإمكانيا ـا الداخلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف ومواردها المالية والبشرية والإمكانيات المتاحة لديها.

### 2- مداخل تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية

[1] - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ص: 63 - 64.

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها أو رؤيتها الإستراتيجية، وفيما يلي عرض لمختلف هذه المداخل:[1]

### أ- تحديد المنتج أو الخدمة

تتعرض العديد من القرارات الإستراتيجية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، مثل المنتجات التي يجب الاستمرار فيها ؟ وما هي المنتجات التي يجب إضافتها ؟ وما هي المنتجات التي يجب حذفها ؟ ولذلك فإنه من الطبيعي الأخذ بعين الاعتبار خطوط المنتجات عند صياغة الرسالة أو الرؤية الإستراتيجية، وذلك من خلال تحديد نطاق كل خط من خطوط الإنتاج، أي عدد المنتجات الفرعية أو أشكال خط الإنتاج؛ وكذلك تحديد الموقع أو الوضعية السوقية للمنتجات من خلال تحديد خصائص المنتج، السعر، الجودة والدرجة أو الفئة التي ينتمي إليها المنتج.

### ب- حاجات العميل الأساسية

وفق هذا المدخل فإن المنظمات التي تبني رسالتها أو رؤيتها الإستراتيجية وفق الحاجات الأساسية للعملاء، تستطيع تجنب التوجيه الداخلي، والتركيز على المنتج أو الإنتاج، ويحرك التنظيم لكسر الحواجز التي تقف أمام الأفكار، والبحث عن اتجاهات جديدة للنمو.

### ج- تحديد السوق

وفق هذا المدخل فإن رسالة المنظمة أو رؤيتها الإستراتيجية تعرفان بفاعلية أكبر عن طريق تحديد سوق المنتج. ويتم ذلك عن طريق تحديد مجموعة المستهلكين الذين يتم خدمتهم وأولئك الذين لا يتم خدمتهم؛ وكذلك معرفة ما إذا كانت المنظمة ستقوم بتجزئة أسواقها التي تقوم بخدمتها وبالتالي ما إذا كانت هناك

### د- التكنولوجيا

[1] - جمال الدين محمد المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص ص: 92 - 102.

يمكن أن تلعب الرسالة دورا هاما في إثارة القرار الإستراتيجي الخاص بالتكنولوجيا، فغالبا ما قد يؤسس المنتج على عدة بدائل من التكنولوجيا، ذلك أن اختيار نوعية التكنولوجيا أو المزيج منها كأساس لتحديد خصائص المنتج يكون أمرا حيويا من الناحية الإستراتيجية. فالاعتماد على تكنولوجيا متعددة يمكن أن ينتج عنه مزيد من الاستثمارات ومخاطرة وجود مستويات مختلفة للفعالية والتأثير؛ إلا أنه إذا كانت تلك التكنولوجيا مكملة لبعضها، بمعنى إمكانية استخدامها في زيادة فعالية نشاط رجال البيع، موارد البحوث والتطوير أو أي مهارات أو أصول أخرى، عندها فإن بعض الوفرات الاقتصادية يمكن أن تكون متاحة؛ كذلك فإن استخدام تكنولوجيا متعددة يمكن أيضا أن يؤدي إلى مزيد من المرونة.

### هـ - مستويات الإنتاج/ التوزيع

تعتبر قضية التكامل الرأسي في مجال الإنتاج أو التوزيع من القضايا المتعلقة بتعريف نشاط المنظمة، والسؤال هو إلى أي مستوى أو حد يجب أن يمتد نشاط الأعمال ؟، ويتحكم في الإجابة على هذا السؤال ناتج الموازنة بين الرقابة المتزايدة والعائد المحتمل في التوسع الرأسي من جهة، وزيادة درجة المخاطرة والخسائر التي قد تنجم عن فقدان المرونة من ناحية أخرى.

### و- القدرات أو الأصول المميزة

إن أحد الوسائل لتحقيق النمو هو أن تستند المنظمة إلى قدرات أو مهارات مميزة، أي ما تستطيع المنظمة أن تفعله أفضل من منافسيها؛ أو تستند إلى أصل إستراتيجي، أي الأشياء التي تمتلكها المنظمة بدرجة أقوى من منافسيها؛ ويمثل هذا المدخل أحد الأسس التي يمكن الاستناد إليها في صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية.

### ز- اتجاهات النمو

عادة ما يوجد خطر عند صياغة الرسالة والتي قد تتحول إلى مباراة في الصياغة والتي ينتج عنها موقف جامد يخدم فقط في تقييد المنظمة من النظر إلى اتجاهات النمو، ولتشجيع منظور ديناميكي لصياغة رسالة المنظمة فإن أنسوف (*Ansoff*) قد صاغ مفهوم اتجاهات النمو من خلال مصفوفة أسواق المنتج، ومن خلال هذه المصفوفة فإنه يمكن التعرف على أربعة اتجاهات للنمو. الاتجاه الأول يتمثل في اختراق السوق من خلال المنتجات الحالية من خلال جذب المستهلكين الذين يتعاملون مع المنافسين أو تكثيف استعمال المنتج

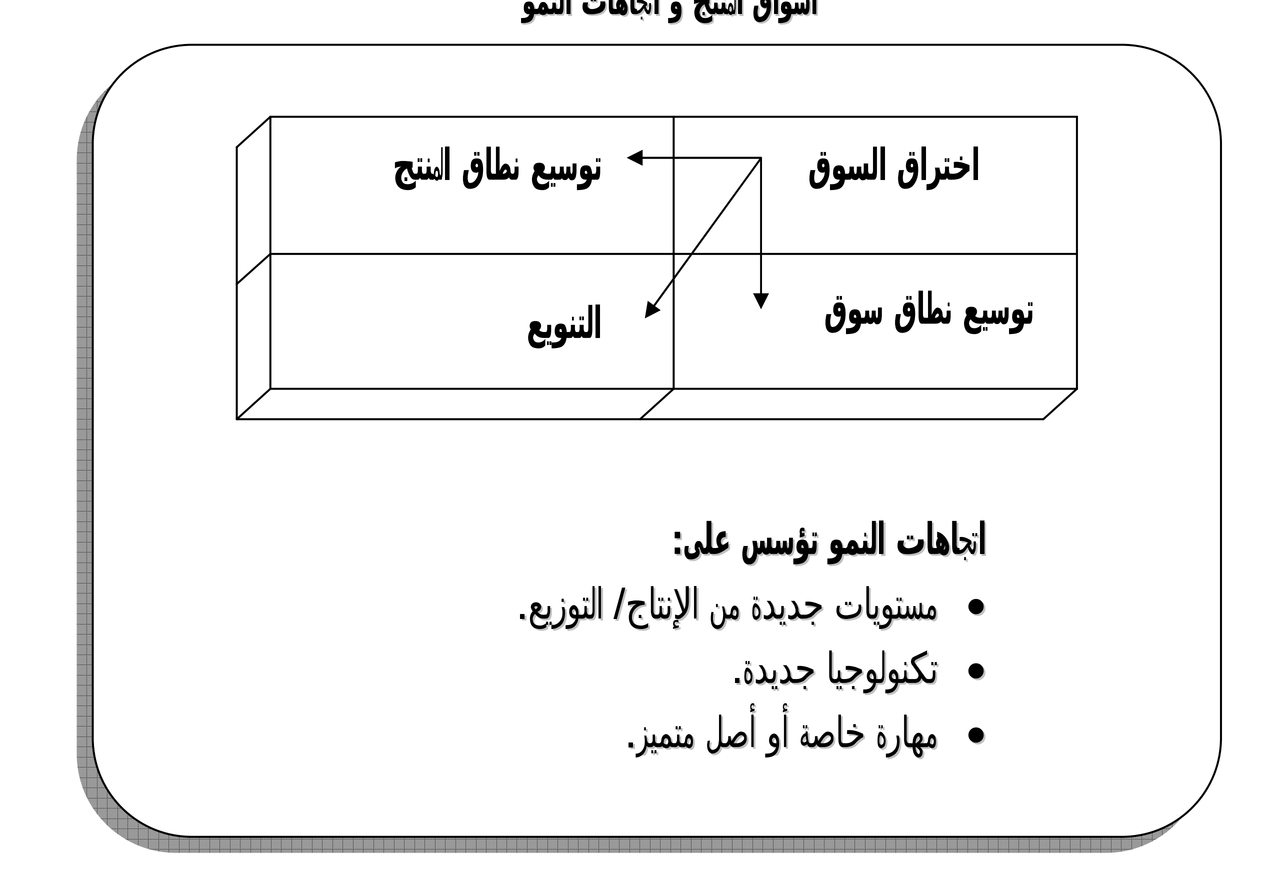
بواسطة المستهلك الحالي؛ أما الاتجاه الثاني فيتضمن توسيع نطاق المنتج في الأسواق الحالية؛ أما الاتجاه الثالـث فيشمل تقديم نفس المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة أو توسيع نطاق السوق؛ أما الاتجاه الرابـع فيتـضمن التوسع من خلال تقديم منتجات جديدة لنفس السوق أو لأسواق جديدة.

وتتضمن مصفوفة سوق المنتج بعدا ثالثا، حيث تقدم اتجاهات أخرى للنمو تعتمد على واحد من المداخل السابقة لصياغة الرسالة أو الرؤية الإستراتيجية، سواء يتعلق الأمر بمستوى الإنتاج أو التوزيع، التكنولوجيا والمهارة أو الأصل المتميز.

والشكل التالي يوضح مختلف أبعاد مصفوفة أسواق المنتج:

**شكل رقم «02»**

**أسواق المنتج و اتجاهات النمو**




**المصدر:** جمال الدين محمد المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص: 102.

## المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية

تساعد الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء. فالأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة، والتي تحدد ما الذي يجب إنجازه ومتى، ويتم التعبير عنها في صورة كمية؛ وتختلف الأهداف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميا.

### 1- أهمية تحديد الأهداف

هناك عدة أسباب تبرر ضرورة وضع الأهداف بالنسبة للمنظمات أهمها:[1]

- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات. حيث تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها،
- تساعد الأهداف في تركيز جهود الأفراد والوحدات حتى لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد،
- توفر الأهداف الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم،
- تساهم الأهداف في تفويض السلطة من خلال تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءا على الأهداف التي أنيطوا بتحقيقها،
- تساهم الأهداف في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت شكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة،
- تساعد الأهداف في تقييم الأداء من خلال توفير الأسس والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل فرد.[2]

### 2- الشروط الواجب توافرها في الأهداف

---

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص: 95.

[2] - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 30.

حتى تتسم الأهداف بالفاعلية فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة خصائص أو شروط هي:[1]

**أ- القبول**

ويتحقق ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وقد يمتد ذلك ليشمل الفئـات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقـا دون تحقيـق الأهداف المزمعة.

**ب- القابلية للقياس**

يجب أ ن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى، ومن ثم فـإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت حتى يمكن التحقق من الوصول إليها.

**ج- المرونة**

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمـة؛ وحتى لا تكون هده المرونة على حساب دقة الهدف أو تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة فإنه من الأفضل أن يحدد نطاق التعديل أي يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

**د- الوضوح والفهم**

يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه علـى حد سواء.

**هـ - الملائمة**

يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.

[1] - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 140 - 141.

**و- القابلية للتحقيق**

يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المنظمة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضا العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

**ز- الاتسام بالتحدي**

حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي المديرين حافزا للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، عكس الأهداف التي تفتقر لروح التحدي وتتسم بالسهولة المفرطة والتي تفشل في تحفيز المديرين و الموظفين.[1]

## المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة. ذلك أن الأعمال اليوم أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد؛ وعليه فان دراسة وتحليل البيئة الخارجية تعتبر أحد العناصر الهامة عند إعداد الإستراتيجية.

**1- أهمية دراسة البيئة الخارجية**

يمكن تبيين أهمية دراسة البيئة الخارجية في النقاط التالية:[2]

---

[1] - شارلز هل وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1998، ص: 96.

[2] - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص ص: 200 - 201.

- يعتبر الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئة الخارجية. ذلك أن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل ا، الأمر الذي يستوجب وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما،

- إن نجاح أي منظمة وبالتالي بقاءها ونموها، يتحدد بمدى قدر ا على التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف ذوي العلاقة في هذه البيئة،

- تواجه المنظمات العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط والقيود والتهديدات التي تؤثر في سلوكها، وقدر ا وكفاء ا في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يفرض على المنظمات إدراك أين ترتكز هذه الفرص والقيود والتهديدات، وأبعادها و اتجاها ا وتأثيرها قبل وضع خطط وبرامج العمل الخاصة ا،

- تتأثر أهداف المنظمات بتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث تضطر عادة إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير في الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو قيود و ديدات،

- تتأثر إستراتيجية المنظمة و كذا سياسا ا وخططها بالظروف البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو تسويقية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة أن تكون دائما في منطقة وضوح الرؤيا مع بيئتها الخارجية وما يكمن فيها من فرص أو قيود أو ديدات.

## 2- مكونات البيئة الخارجية

تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، حيث يمكن تقسيم بيئة المنظمة إلى بيئة عامة (بيئة كلية) و بيئة خاصة (بيئة الصناعة).[1]

### أ- البيئة العامة (الكلية)

ويقصد ا تلك العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها ونطاق رقابتها، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه، وفي ما يلي عرض لمكونات البيئة العامة أو الكلية:[2]

---

[1] - Camiro IRENE , Organisation et géstion des entreprise, AENGDE-CLET, 3éme édition, Paris, France, 2002, P: 14.

[2] - أحمد القطامين، المرجع السابق، ص ص: 62 - 63.

## أولا- القوى الاقتصادية

وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة منظماته، ومن أمثلتها الوضع الاقتصادي العام (تضخم أو انكماش أو نمو)، الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، أسعار الفائـدة، أسـعار الصرف...الخ، و تؤثر على عمل المنظمات بطرق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم الاقتصادي.

## ثانيا- القوى الديموغرافية

وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكين منتجات المنظمة من حيث

[illegible]

معين على آخر على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المنظمة.

## ثالثا- القوى السياسية والقانونية

القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام، سواء كان هذا على المستوى الداخلي أو الخـارجي على أنشطة وأعمال المنظمة من خلال خلق فرص أو تهديدات، كعلاقة الدولة التي تعمل في المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو محتملا لمنتجاتها؛ أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطات التشريعية على أعمال المنظمة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المنظمة أو تضع قيودا على أنشطتها أو تلك التي تساعد المنظمة في نشاطها كقوانين تخفيض الضرائب والإعفاءات الجمركية.

## رابعا- القوى التكنولوجيا

إن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على مستوى المطلوب من حيث الحـصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضـعها التنافـسي وتدعيمه.

## خامسا- الثقافة

تؤثر الثقافة بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمات في التفاعل مع مختلف ا تمعات، و توضح تجارب الكثير من المنظمات الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في ا تمع على نشاط المنظمات، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في ا تمع.[1]

### ب- البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)

تتضمن البيئة الخاصة القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنـتج منتجـات متشا ة أو منتجات بديلة، والتي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكـن للمنظمة-نسبيا- الرقابة عليها والتأثير فيها، ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأ ا تمثل البيئة التي تتنـافس فيها المنظمة مع غيرها من المنظمات وتتكون البيئة الخاصة من:[2]

ويقصد بالمنافسين الحاليين مجموعة المنافسين الذين يعملون في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ويقدمون نفس المنتجات و يخدمون نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة من نشاطها التسويقي، ويتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة تسويقية على قو ا النسبية بالمقارنة بالمنافسين، ومن العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة يمكن ذكر: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، تمييز المنتجات، القدرة على الوصول إلى اقتصاديات الحجم، ارتفاع التكاليف الثابتة، وجود عوائق للخروج. وبصفة عامة فـإن نقـاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة والعكس صحيح.

#### ثانيا- المنافسين المحتملين

وهم مجموعة المنافسين الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة و ينتظرون الفرصة للـدخول إلى السوق، ويؤدي دخول منافسين جدد إلى الصناعة إلى ارتفاع حجم الإنتاج وبالتالي قد يـؤدي هـذا إلى انخفاض الأسعار أو زيادة التكاليف في الصناعة و تدني مردودية المنظمات؛ وتتوقف قدرة المنافسين الجدد على

---

[1]- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية:إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص: 84.
[2]- محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص ص: 70 - 75.

دخول السوق على قدرتهم على التغلب على العوائق التالية: اقتصاديات الحجم، تنويع الإنتاج، حجم الاحتياجات في رؤوس الأموال، تكاليف التحويل، غياب قنوات التوزيع.[1]

### ثالثا– العملاء

هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون المنتجات التي تقدمها المنظمات في الصناعة، وكلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها؛ ومن العوامل الحاكمة والتي تضع العملاء في موقف قوي أو ضعيف يمكن ذكر: درجة التركيز لدى هؤلاء العملاء وكمية المشتريات، درجة النمطية وعدم التمييز، نسبة المشتريات من رقم أعمال المنتج، عدد البائعين بالنسبة لعدد المشترين، مدى قدرة المشترين على تحقيق التكامل الخلفي.

### رابعا- الموردون

يمثل الموردون الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية من مواد خام، وآلات ومعدات، وقطع غيار ومستلزمات التعبئة و التغليف وغيرها، ويمكن أن تحصل المنظمة بعلاقتها الحسنة معهم

العكس، فتوقف إمداد الموردين للمنظمة بمختلف مستلزمات الإنتاج أو عدم انتظام توريدها يمثل تهديدا لها؛ وتتوقف القدرة التفاوضية للموردين على العوامل التالية: عدد الشركات التي تعمل في مجال التوريد ودرجة التركيز للمنتجات التي يقدمونها، مدى قدرة المنتجات البديلة إن وجدت على توفير أسعار أقل ونوعية أفضل مقارنة بالمنتجات الرئيسية، درجة اهتمام الموردين بالصناعة المشترية، درجة أهمية المنتج الذي يقدمه المورد بالنسبة لمدخلات نشاط أعمال المنشأة المشترية، درجة التنوع في المنتجات التي تقدمها المنشآت الموردة ومدى قدرة هذه المنشآت الموردة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، مدى قدرة الموردين على تحقيق التكامل الرأسي الأمامي.

### خامسا- المنتجات البديلة

---

[1]- Bengt KARLÖF, La stratégie des affaires, office des publications universitaires, Alger, Algérie, 1990, P: 202.

تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة، ووجـود هـذه المنتجات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغا على منظمات الصناعة؛ ويتوقف تحقيق المنتجات البديلة لمركز قوة بالنسبة لمنتجات المنظمة على العوامل التالية: درجة جودة المنتجات البديلة بالنسبة لمنتجات المنظمة، تكلفة هذه المنتجات البديلة.

### 3- اتجاهات تأثير البيئة الخارجية على المنظمة

ينتج على البيئة عدة اتجاهات يمكن أن تأثر على أداء وسلوك المنظمات ومـن ثم علـى خططهـا الإستراتيجية، وتتمثل هذه الاتجاهات في:[1]

#### أ- التهديدات

وتتمثل في حالات غير مرغوب فيها وتؤثر سلبا على أداء المنظمة مثل دخول منافسين جدد بمنـتج جديد بجودة أفضل وبسعر تنافسي، مما يتطلب مراعاة ذلك عند وضع الإستراتيجيات.

#### ب– القيود

وهي تمثل حالات معوقة لتصرفات وعمليات المنظمة. فقد تكون هذه القيود ذات طبيعة قانونية مثل القيود الحكومية على الاستيراد، أو قد تكون ذات طبيعة تشغيلية مثل الطاقة الإنتاجية أو الإمكانيات البشرية

#### ج- [illegible]

وتتمثل في الحالات أو الفجوات التي تتطلب حلولا مناسبة لمواجهتها، وإلا يترتب عليها ظهور قيود أو تهديدات تواجه المنظمة، مثل نقص رأس المال العامل أو استقالة رجل التخطيط الإسـتراتيجي أو المستـشار الإداري والتنظيمي للمنظمة، أو حالة عدم الرضا أو الاستياء من كل أو بعض قيادات المنظمة و غيرها مـن الحالات التي تمثل ثغرة أو فجوة يجب معالجتها من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

#### د- الأعراض السلبية

[1] - جمال الدين محمد المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص ص: 208 - 220.

وهي تمثل حالات تنبئ باحتمالات أو إمكانية ظهور مشكلات أو قيود أو ربما حدوث تهديدات تواجه المنظمة، إلا أنه يكون أمام المنظمة متسعا من الوقت لاتخاذ الترتيبات المناسبة، مثل وجود مؤشرات احتمالات عدم الانتماء من العاملين وقلة الحرص على البقاء بها وحماية ممتلكاتها.

### هـ - المتغيرات المحايدة

وتتمثل في حالات عارضة أو مؤقتة لا يكون لها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا في الوقت القريب على أداء المنظمة إلا أنه من المحتمل أن تنتقل هذه الحالة إلى منطقة الإيجابية أو السلبية، ومن ثم يجب على المنظمة أن تقدر حدود هذه المتغيرات، حتى لا يتأثر أداءها وخططها بشكل أو بآخر.

### و- الأعراض الإيجابية

وهي تمثل حالات تنبئ بإمكانية ظهور محفزات و دوافع مشجعة أو ربما وجود فرص يمكن استثمارها، مثل وجود معلومات رسمية أو غير رسمية تشير إلى اتجاه إحدى أو بعض المنظمات إلى الانسحاب من السوق.

### ز- المحفزات أو الدوافع المشجعة

وهي تمثل حالات مرغوب فيها أو مفضلة، و يمكن أن تتحول إلى فرص أمام المنظمة لاستثمارها أو الانتفاع بها، وقد تكون هذه الحالات قانونية مثل التدعيم الحكومي للتصدير أو الإنتاج المحلي، أو ذات طبيعة تشغيلية مثل إمكانية استخدام أجهزة ومعدات إنتاج تساعد في تخفيض التكاليف والمحافظة على نفس مستوى الجودة أو أحسن.

### ح- الفرص

وهي تمثل حالات مؤيدة لأهداف المنظمة ورسالتها و تتجه إلى التأثير الإيجابي على أدائها مثل وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب.

## المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية

يعنى تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجـالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، عن طريق إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضـع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانيا ا وقدرا ا وذلك من أجل بناء إستراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة وتعويض نقاط الضعف.

## 1- أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيـار البـدائل الإستراتيجية المناسبة، ذلك أن التحليل البيئي الداخلي يساهم في ما يلي:[1]

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة،
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط،
- بيان وتحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدرا ا على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر،
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية،
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخـاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

يتضمن تحليل البيئة الداخلية الأبعاد الرئيسة التالية:[2]

[1] - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص: 210.

[2] - المرجع نفسه، ص ص: 228 - 234.

### أ- تحليل الأداء

من الناحية الفعلية يجب أن يبدأ التحليل الداخلي بتحليل الأداء. فمعرفة مستوى أداء نشاط الأعمال يمكن أن يساعد في تحديد أي إستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغيرها، كما يساعد تحليل الأداء في معرفة أي من وحدات الأعمال تؤدي مهامها بكفاءة وأي منها يعتبر أدائها ضعيفا وبالتالي تحديد مجالات القوة التنظيمية وكذا مجالات المشكلات الإستراتيجية. ويمثل حجم المبيعات والحصة السوقية والربحية معايير رئيسية للأهداف التنظيمية ومن ثم الأداء التنظيمي. وعليه فان تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال مستقبلا، وهو ما يعكس أثره على اتخاد قرار الاستثمار الإستراتيجي.

### ب- تحليل الفجوة

إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عملية التخطيط طويل الأجل؛ ويمثل الأداء المتوقع أساسا لتحديد الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في المصانع والمعدات، ورأس المال العامل، كما يعتبر أساسا لتحديد أرقام الأرباح المتوقعة و تقديرات الأرباح.

ويشير مصطلح تحليل الفجوة إلى مثل هذا النوع من التحليل والذي يتم من خلاله تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب تبعا لأهداف المنظمة وحقائق السوق ودور المنظمة في ذلك السوق.

### ج- الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة

أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة و الضعف يكمن في مراجعة الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة. فمعرفة أساس الإستراتيجية على وجه التحديد يمكن أن يساعد في تحديد هيكل الإستراتيجيات البديلة، بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف في التنظيم.

ففي بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن تقوم المنشأة بدور المؤرخ، فتسأل لماذا كانت المنشأة ناجحة، وما هي الإستراتيجيات التي ساهمت في هذا النجاح وربما الفشل.

---

من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتي يجب إخضاعها للتحليل ما يسمى بالمشكلات الإستراتيجية أو الحتمية الإستراتيجية، وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها ضروريا. حيث عادة ما

ينشغل المديرين بالمشكلات ذات الطبيعة التكتيكية، والتي لها علاقة بالأجل القصير، بينما يوجد في بعض الأحيان مشكلات محدودة ذات تأثير هائل على الإستراتيجية و تحتاج إلى برامج لرد الفعل.

**هـ - تحليل التنظيم الداخلي**

يعتبر التنظيم الداخلي مصدرا هاما لكل من نواحي القوة و الضعف، كما يمكن أن يؤثر على تكلفة وجدوى بعض الإستراتيجيات، و لذا يجب أن يكون هناك توافق بين الإستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي، فإذا لم تتوافق الإستراتيجية مع التنظيم فإنه قد يكون من المكلف وأحيانا من غير الممكن أن يكتب لها النجاح.

**و– تحليل التكلفة**

إن أحد الطرق التي تتركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تمثل أحد مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود ميزة تكاليفية خاصة من عدمه، لذا فإن جزءا هاما من تحديد الذات يجب أن ينصب على تحديد التكلفة واتجاها ا في المنظمة، بمعنى ما هو أكبر عناصر التكلفة ؟ وما هو مستوى التكلفة الحالي وما الذي سوف تكون عليه في المستقبل ؟ ومن المهم معرفة التكلفة المالية المستقبلية قياسا على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أو العكس.

**ز– تحليل محفظة الاستثمار في المنتجات**

وفق هذا التحليل فإنه يجب فحص وحدات الأعمال لتحديد جاذبية السوق الخاصة ا، و مدى قوة الشركة في ذلك السوق، وما إذا كانت تلك المنتجات يتحقق عنها نقدية أو تتطلب استخداما للنقدية. وهذا التحليل يمكن النظر إليه كأساس لاتخاذ القرارات بالنسبة لأوجه النشاط المختلفة، سواء كانت زيادة معدلات الاستثمار أو الحد منها أو تقليصها بالنسبة لكل نشاط.

**ح- الموارد و القيود المالية**

إذا كان المشروع يحتاج إلى التوصل إلى أحكام قاطعة فيما يتعلق بتوجيه الاستثمار لوحدة أعمال معينة أو الحد من ذلك، فإن ذلك يحتاج إلى اتخاذ قرار مماثل بشأن العدد الكلي لوحدات الأعمال في المنظمة. بمعنى هل يجب على المنشأة زيادة صافي استثمارا ا أو تخفيضها من خلال التصفية الجزئية لبعض أوجه النشاط أو

إعادة بعض المبالغ النقدية لحملة الأسهم، أو سداد بعض التزامات المنشأة ؟ تتوقف الإجابة على هذا السؤال على مقدرة المنشأة على تمويل موارد الاستثمار. وعليه فإن إجراء التحليل المالي بغرض تحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة واستخدامات تلك المصادر يفيد في تحديد تلك المقدرة.

## المطلب الخامس: تحديد البدائل الإستراتيجية

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح للمنظمة الفرص والتهديدات المحيطة ا، ويبين لها نواحي القوة و الضعف التي تتسم ا، يصبح من الضروري طرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار بينها، ويمكن تقسيم البدائل الإستراتيجية إلى:

- بدائل إستراتيجية على مستوى المنظمة،
- بدائل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية،
- بدائل إستراتيجية على مستوى إستراتيجيات الوظائف.

### 1- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تشير البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلى الإستراتيجيات الكلية التي توجه تصرفات المنظمة، و التي من خلالها يتم تحديد كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل؛ وتوجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تستخدم على مستوى المنظمة والتي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار بينها. وتنقسم هذه البدائل إلى ثلاثة إستراتيجيات رئيسية هي إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات الانكماش.

#### أ- إستراتيجيات الاستقرار

تعتبر إستراتيجيات الاستقرار أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة، وهي من أكثر الإستراتيجيات انتشارا من حيث الاستخدام بالنسبة للمنظمات الصغيرة التي لها قطاعات محدودة من السوق ومقتنعة بنجاحها في هذه القطاعات. وفي ما يلي بعض

إستراتيجيات الاستقرار:[1]

**أولا- إستراتيجية الثبات النسبي**

وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجا ا إلى عملائها بنفس الطريقة المتبعة حاليا أو في الماضي؛ وتستخدم المنظمات إستراتيجية الثبات النسبي لقناعتها بأن أدائها في تقديم المنتجات أو الخدمات إلى الأسواق هو أداء مرضي.

**ثانيا- إستراتيجية التمركز**

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة.

**ثالثا- إستراتيجية الربح**

ترتكز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل تحقيق أرباح قصيرة الأمد. فهي محاولة لدعم أرباح المنظمة بشكل اصطناعي عندما تتعرض مبيعا ا للتدهور، وذلك من خلال تخفيض نفقا ا في مجال الإعلان والبحوث والتطوير وغيرها من النفقات الجارية قصيرة الأجل؛ ولكن قد ينعكس سلبا على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد.

**رابعا- إستراتيجية التريث**

تعتمد المنظمة إستراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من إستراتيجية النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود أو المستقر. حيث تسمح لها إستراتيجية التريث بالتوجه لتعزيز جهودها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

---

[1]- زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص:216 - 220.

**خامسا- إستراتيجية الحركة البطيئة**

تتركز إستراتيجية الحركة البطيئة أو النمو الحذر حول التوجه نحو النمو البطيء والحذر، والذي يقي

**ب- إستراتيجيات النمو**

تتخذ إستراتيجيات النمو أشكالا متعددة، وفي ما يلي أهم إستراتيجيات النمو الرئيسية التي تستطيع المنظمات أن تتبناها:[1]

**أولا- إستراتيجية التكامل الرأسي**

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع منتجا ا من خلال امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد الخاصة بالمواد الأولية. وهو ما يعرف بالتكامل الرأسي الخلفي؛ أو من خلال السيطرة على كل أو بعض منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي. وهو ما يعرف بالتكامل الرأسي الأمامي.

**ثانيا- إستراتيجية التنويع**

يأخذ التنويع عدة أشكال أهمها:

**- التنويع المرتبط**

يمكن للمنظمة اتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعمليا ا الحالية، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانيات والتكنولوجيا، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة؛ وتلجأ المنظمات إلى إستراتيجية التنويع المرتبط عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة.

---

[1]- جمال الدين محمد المرسى و آخرون، المرجع السابق، ص ص: 302 - 307.

**- التنويع غير المرتبط**

يحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعمليا ا الحالية أو الصناعة التي تنتمي إليها، وذلك بغرض تحسين ربحية المنظمة وكسب عملاء جدد من خلال فتح أسواق جديدة؛ وتتبع المنظمة إستراتيجية التنويع غير المرتبط عندما تدرك أن الصناعة الحالية التي تنتمي إليها غير جذابة، وأ ا تفتقر [illegible]

---

ذات علاقة.

**- التنويع الداخلي**

ترتكز هذه الإستراتيجية على اعتماد المنظمة على مواردها المتاحة. ففي ظل هذه الإستراتيجية تتوافر لدى المنظمة عدة بدائل مثل الدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛ أو من خلال تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذاك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة مع الاستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معا؛ أو من خلال جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية وذلك من خلال العمل على كسب شرائح سوقية جديدة لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل؛ أو من خلال تسويق منتجات في أسواق جديدة.

**- التنويع الخارجي**

يمكن أن يتحقق التنويع من خلال الاندماج، أو الاستحواذ، أو التحالف الإستراتيجية. يقصد بالاندماج انضمام منظمتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة، باسم جديد أو مشتق من أسماء المنظمات التي اندمجت مع بعضها، ويتم الاندماج عادة بين المنظمات المتقاربة نسبيا من حيث الحجم؛ أما الاستحواذ هو عبارة عن شراء شركة معينة والتي يتم تحويلها إلى فرع أو جزء تشغيلي من الشركة التي قامت بالشراء أو الاستحواذ، ويتم الاستحواذ عادة بين شركات ذات أحجام مختلفة؛ أما التحالف الإستراتيجي فهو عبارة عن شراكه بين اثنين أو أكثر من منظمات الأعمال أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية هامة وذات منفعة متبادلة.

**ثالثا- إستراتيجية التركيز**

تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج واحد أو خط منتجات وحيد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة؛ وهو ما يسمح للمنظمة بتوجيه مزيد من الوقت والجهد والموارد في وضع إستراتيجيات مبتكرة للمنتجات من خلال التوغل في السوق وإيجاد أسواق ومنتجات جديدة.

وتعتمد المنظمة إستراتيجية التركيز من خلال التركيز على العملاء الحاليين عن طريق زيادة حجم المبيعات الموجهة إليهم أو زيادة تكرار عملية الشراء من جانبهم أو من خلال تطوير المنافع التي يحققها المنتج أو من خلال توسيع خط المنتجات (أنواع- أحجام- بدائل)؛ كما يمكن التركيز بجذب عملاء جدد من خلال زيادة النشاط الترويجي؛ كما يمكن التركيز على التكنولوجيا من خلال تطوير التسهيلات الإنتاجية المختلفة لتحسين الكفاءة وتطوير جودة المنتجات وكذلك تطوير استخدامات جديدة للمنتج.

### ج- إستراتيجيات الانكماش

تتبع منظمة الأعمال إستراتيجيات التقلص أو الانكماش عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجا ا، كأن تدهور مبيعا ا وتتحول الربحية إلى خسائر. وفي سبيل ذلك يمكن للمنظمة أن تتبع واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية:[1]

#### أولا- إستراتيجية الالتفاف

تركز هذه الإستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وقد تكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها المنظمة كثيرة ومنتشرة ولكنها غير حادة. وتتم هذه الإستراتيجية على مرحلتين هما الانكماش في النشاط والتعزيز أو التقوية. والانكماش في النشاط هو مجهود مبدئي لتوقيف ال يف مع تخفيض وسط في الحجم والتكاليف؛ أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية فهي تنطوي على وضع برامج معينة لتحقيق الاستقرار للمنظمة المنحدرة أو الهزيلة دف تخفيض الأعمال والنفقات غير الضرورية، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه البرامج بشكل إيجابي، بما يساعد المنظمة على تحسين وضعها التنافسي وزيادة قدر ا على التوسع مرة أخرى.

#### ثانيا- إستراتيجية الشركة الأسيرة

[1] - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 290- 292.

تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام الشركة ببيع معظم منتجا ا لعميل واحد يكون هو المسئول عن تسويقها، وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، و ذا تكون الشركة أسيرة لهذا العميل؛ وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون الشركة قادرة على تخفيض نطاق بعض أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، وبالتالي خفض التكاليف بشكل ملحوظ وذو دلالة.

**[illegible]**

عندما لا تستطيع الشركة ذات الوضع التنافسي الضعيف في الصناعة أن تنقذ نفسها من خلال إستراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له فإنه لا يكون أمامها اختيار آخر سوى أن يتم بيعها وبالتالي ترك الصناعة، والعمل على الحصول على سعر جيد لحملة الأسهم أو المستثمرين وذلك عن طريق بيع جميع أصولها إلى شركات أخرى؛ كما يمكن للشركة أن تتبع إستراتيجية التعرية عندما تكون لديها خطوط منتجات أو أعمال متعددة، وتختار أن تبيع فرع أو جزء منها والذي يتصف بإمكانيات نمو ضعيفة.

### رابعا- إستراتيجية الإفلاس/التصفية

عندما تجد المنظمة نفسها في أسوأ المواقف الممكنة مع وضع تنافسي سيئ وفي صناعة ذات عملاء قليلون، ونظرا لأنه لا يوجد أحد يمكن أن يشتري منظمة ضعيفة في صناعة غير جذابة، فإن الإدارة يجب أن تتبع أحد هاتين الإستراتيجيتين: الإفلاس أو التصفية. والإفلاس يتضمن التوقف عن إدارة المنظمة والتنازل في ذلك إلى المحاكم لتسديد المستحقات والوفاء بالالتزامات الخاصة بالمنظمة للغير؛ أما التصفية فهي إستراتيجية تحتوي على الإ اء الفعلي للمنظمة، ونظرا لأن الصناعة غير جذابة والمنظمة ضعيفة جدا لدرجة أ ا لا تباع بسعر مقبول فإن الإدارة مطالبة بتحويل أكبر قدر من الأصول إلى نقدية من أجل توزيعه على المساهمين أو أصحاب المال وذلك بعد سداد جميع الالتزامات التي على المنظمة.

## 2- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تركز إستراتيجيات الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات منظمة معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة أو في قطاع محدد من قطاعات سوق معين، والذي تقوم المنظمة أو وحدة الأعمال بخدمته. ويمكن لإستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية (القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية)؛ أو تكـون

تعاونية (تعمل مع واحدة أو أكثر من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق ا على باقي المنافسين)؛ أو تكون تنافسية وتعاونية معا.

## أ- الإستراتيجيات التنافسية

لقد اقترح **ميشال بورتر*"Michel Porter"*** ثلاث إستراتيجيات تنافسية للتفوق على المنافـسين في صناعة معينة، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

- إستراتيجية قيادة التكلفة،
- إستراتيجية التمييز،
- إستراتيجية التركيز.

### أولا- إستراتيجية قيادة التكلفة

دف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و هناك عدة دوافـع تـشجع المنظمة على انتهاج هذه الإستراتيجية هي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، سوق مكون من مشترين واعيين تماما للسعر[1]، وتستطيع المنظمة انتهاج إستراتيجية قيادة التكاليف من خلال تحقيق وفرات الإنتـاج، تملـك التكنولوجيـا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الخام، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، تناسق وتكامل نسيج المنتجات، كفاءة العمليات التسويقية، كفاءة وفعالية نظم الأجور والمزايا للعاملين،كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية، فعالية نظام الإنتاج، فعالية نظم الصيانة، كفاءة وفعالية النقل والتخزين، الجدولة والتوقيت الصحيح للعمليات.[2]

### ثانيا- إستراتيجية التمييز

دف هذه الإستراتيجية إلى تمييز المنتج المعروض عن غيره من منتجات المنافسين، وتتمثل أهم عوامل التمييز (المنتج) في المنافع و المميزات في المنتج، خدمات قبل وخلال وبعد البيع، جمالية المنتج، قنوات التوزيع، طرق البيع، العلامة، التعبئة، الابتكار التكنولوجي، جودة ونوعية المنتج.[3]

---

[1] - نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا: تكوين- إعداد- تنفيذ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 252.

[2] - علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة، مصر، 1995، ص: 190.

[3]- J.P HELFER et autres, Management: stratégie et organisation, Vuibert, 3éme édition, Paris, France, 2000, P: 131.

## ثالثا- إستراتيجية التركيز

تقوم إستراتيجية التركيز بالنسبة للمنظمة على اختيار مجال منافسة ضيق داخل صناعتها، من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين وغالبا ما تتبع المنظمـات هـذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كانت مواردها لا تسمح بتغطية قطاع الصناعة ككل؛ لكـن يمكـن أن تتبـع المنظمات هذه الإستراتيجية إراديا أي دون قيود تتعلق بقلة مواردها، إذا كانت تريد المنافسة أين لا يوجد أحد أو يوجد قلة من المنافسين، لأن هذا الاختيار يسمح لها ببناء ميزة تنافسية والوصول لموقع أفضل في السوق[1]، ويمكن للمنظمة تحقيق إستراتيجية التركيز باستخدام الإستراتيجيتين السابقتين، أي التركيز من خلال تكاليف أقل أو التركيز من خلال تمييز المنتج، أو التركيز من خلال التكاليف أقل و تمييز المنتج.

والشكل التالي يبين مداخل الإستراتيجيات العامة للتنافس:

**شكل رقم«03»**

**الإستراتيجيات التنافسية الشاملة**

| | الميزة التنافسية: تكلفة أقل | الميزة التنافسية: تمييز المنتج |
|---|---|---|
| **الهدف الإستراتيجي: الصناعة ككل** | **قيـادة التكلفـة** | **التميز** |
| **الهدف الإستراتيجي: قطاع سوقي معين** | **التركيـــز** | |

**المصدر:** نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 112.

[1]- Gérard GARIBALDI, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, 3 éme édition, Paris, France, 2002, P: 69.

[2] - مليكة مدفوني، تحليل البعد التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة جينري للشرق، مذكرة ماجستير في العلوم التجاريـة، فرع مالية، تحت إشراف: الأستاذ الشريف بقه، قسم العلوم التجارية، غير منشورة، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2003- 2004، ص: 10.

### ب- الإستراتيجيات التعاونية

يمكن أن تستخدم الإستراتيجيات التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات أخرى. وتشتمل الإستراتيجيات التعاونية على نوعين أساسيين هما إستراتيجية التواطؤ أو التآمر، وإستراتيجية التحالف، وفيما يلي عرض لمضمون كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التعاونية:[2]

#### أولا- إستراتيجية التواطؤ أو التآمر

تتلخص هذه الإستراتيجية في التعاون الفعال لبعض الشركات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. وقد [illegible]

علنية. ويعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات غير قانوني في معظم الدول؛ كما قد تكون ضمنية حيث تتم في صمت، ومن خلالها تتعاون بعض الشركات بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية. ويعتبر التواطؤ الضمني غير قانوني إذا ما تم اكتشافه وتحديد معالمه.

#### ثانيا- التحالفات الإستراتيجية

يقصد بالتحالفات الإستراتيجية تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من الشركات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات منافع تبادلية. وهناك نوعين من هذه التحالفات وفقا للبعد الزمني .حيث يمتد النوع الأول لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة؛ بينما يمتد النوع الثاني لأجل طويل، وقد ينتهي بالاندماج بين شركتين.

وقد تلجأ الشركات أو وحدات الأعمال إلى التحالف الإستراتيجي للحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/إنتاجية، أو للحصول على مداخل أو منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر المالية أو السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

### 3- البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية

يقصد بإستراتيجية الوظائف ذلك المدخل الذي يركز على ا الات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن

[2]- جمال الدين محمد المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص ص: 289 - 291.

تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ووحدات الأعمال التابعة من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. و تم هذه الإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات القوة أو الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية وفي عرض لمختلف الإستراتيجيات الوظيفية:[1]

## أ- إستراتيجية التسويق

يقصد بإستراتيجية التسويق كإحدى الإستراتيجيات الوظيفية تلك الإستراتيجية التي تتعامل مع وتطوير المنتج، التسعير، والبيع والتوزيع لهذا المنتج. وتتضمن هذه الإستراتيجية الوظيفية العديد من الإستراتيجيات الفرعية.

فبالنسبة لأسواق المنتجات، فلدى الشركات أو وحدات الأعمال عدة بدائل إستراتيجية لكي تنتهجها. فقد تتبع الشركات أو وحدات الأعمال إستراتيجية تنمية السوق، سواء عن طريق التغلغل في الأسواق الحالية

لعلامات منتجا ا سواء في المواصفات أو العبوة أو غيرها)، بغية الحصول على حصة سوقية أكبر في هذه الأسواق؛ أو عن طريق تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية؛ كما قد تتبع الشركات أو وحدات الأعمال إستراتيجية تنمية المنتج من خلال تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة؛ أو تنمية منتجات جديدة لأسواق

وهناك أيضا العديد من الإستراتيجيات في مجال الإعلان والترويج. فالشركة أو وحدة الأعمال قد تتبع إستراتيجية الدفع، من خلال إنفاق مبالغ كبيرة من الأموال على الترويج التجاري (خصومات، عروض خاصة داخل المتاجر، وغيرها) لدفع المنتجات خلال نظام التوزيع؛ كما قد تتبع إستراتيجية السحب، وذلك من خلال إنفاق مبالغ طائلة على الإعلان الموجه للمستهلكين لبناء وتنمية الوعي بعلامة المنتج لدى المستهلكين، ومن ثم فإ م يسألون عنه في المتاجر.

إضافة إلى ما سبق فإن هناك إستراتيجيات التوزيع، فقد تقوم الشركة بتوزيع وبيع منتجا ا عن طريق الموزعين أو الوسطاء (وكلاء، تجار جملة، تجار تجزئة)؛ أو تقوم بتوزيع وبيع منتجا ا بنفسها من خلال ما يعرف بالتوزيع المباشر.

وأخيرا وبالنسبة للتسعير، فيمكن أن تتبع الشركة أو وحدة الأعمال إستراتيجية التسعير من خلال كشط السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على البيع بسعر عالي للمنتج عندما يكون جديد، وذلك في الفترات الأولى من تقديمه، ومن ثم تحقيق أرباح عالية؛ كما قد تتبع إستراتيجية التسعير من خلال التغلغل في السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على البيع بسعر منخفض من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة بسبب كبر حجم المبيعات.

---

[1]- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 320 - 335.

### ب- إستراتيجية التمويل/المالية

تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدات الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها؛ كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة /وحدة الأعمال ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال؛ كما أن الإستراتيجية المالية عادة ما تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة وذلك من خلال البحث عن أفضل الاستخدامات للأموال المتاحة والممكن توفيرها في المنظمة /وحدة الأعمال بما يحقق أعلى عائد ممكن على الاستثمار.

### ج- إستراتيجية البحوث والتطوير

تتعامل إستراتيجية البحوث والتطوير مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، كما تتعامل أيضا مع المزيج المناسب من البحوث والتطوير(أساسية/خاصة بالمنتج/خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة. ومن الاختيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمة/وحدة الأعمال هو الريادة في البحوث والتطوير كإستراتيجية وظيفية مطلوبة لإنجاز التمايز للمنظمـــة، وذلك من خلال التطوير والابتكار الداخلي للمنظمة، أو عن طريق التطوير والابتكار الخارجي، وذلك مـــن خلال العمل مع الموردين في هذا الصدد أو اللجوء إلى التحالفات مع شركات أخرى، حيـــث يـــتم دمـــج القدرات والإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير لشركتين، ومن ثم زيادة الميزة التنافسية في مجال النـــشاط؛ كما قد تلجأ المنظمة/وحدة الأعمال إلى التبعية في البحوث والتطوير كإستراتيجية وظيفية، لتحقيق أهـــداف الميـــزة التنافـــسية في التكلفـــة.

### د- إســـتراتيجية العمليـــات الإنتاجيـــة

تم إستراتيجية العمليات الإنتاجية بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الإنتاج، ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين، كما تتعامل هذه الإستراتيجية مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عمليا ا الصناعية أو الإنتاجية. كما أن استخدام النظم المتكاملة للحاسبات الآلية في التصنيع والرقابة على الجودة أصبح من المحددات الأساسية لإستراتيجية العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية.

### هـ - إستراتيجية الشراء

تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع الموارد الخام، والأجزاء، والأجزاء وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة. كما يدخل ضمن اهتمامات إستراتيجية الشراء مصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة معهم والتفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج بالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة وفي الوقت والمكان المناسبين. ومن بين الخيارات الهامة التي تدخل ضمن اهتمامات هذه الإستراتيجية الوظيفية ما يتعلق بالموردين، سواء عن طريق الاعتماد في التوريد على مصادر متعددة وذلك من أجل الاستفادة من المنافسة بين الموردين والحصول على أقل الأسعار للمواصفات المطلوبة، وكذلك تقليل مخاطر التعطيل أو توقف الإنتاج بسبب عدم الاعتماد على مورد واحد؛ أو الاعتماد في عملية التوريد على مورد واحد لخفض التكاليف، ودعم العلاقات مع المورد، وتحقيق التفاهم المشترك في توفير احتياجات المنظمة وفقا لما تراه مناسبا من مواصفات في احتياجاتها؛ كما قد تفضل بعض المنظمات التوريد المتوازي، والذي من خلاله يمكن التعامل مع موردين اثنين كموردين وحيدين لجزئين مختلفين من الأجزاء المصنعة مثلا، ولكن في نفس الوقت فإنه في حال لم يستطع أحد الموردين توريد الكمية في الوقت المناسب يمكن اللجوء للمورد الثاني لتوريد الفرق في الكمية.

### و- إستراتيجية الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. لذلك تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها. فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط العمالة، والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها. وتتجسد مساهمات هذه الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة.[1]

### ز- إستراتيجية نظم المعلومات

تتجه المنظمات المعاصرة وبدرجة متزايدة نحو تبني إستراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمنظمة. وتستخدم الآن نظم المعلومات على نظام واسع في مجالات الإنتاج وخدمة

[1]- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص:198 - 199.

العملاء والإدارة والحفظ والتوثيق، والتنبؤ بالمبيعات، والرقابة على الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرهـا. لقد أصبح هذا النوع من الإستراتيجيات الوظيفية من ملامـح التميـز التنافـسي في شـركات الأعمـال.

## المطلب السادس: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي

لغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، لابد للمنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة لذلك النجاح، ويمكن تناول تلك العوامل على النحو التالي:[2]

### 1- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية

تعد الإستراتيجية السابقة أو الحالية نقطة البداية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المنظمة، حيث تعتمد أغلب المنظمات عند قيامها بدراسة وتقويم البدائل الإستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإسـتراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجرى تطبيقها حاليا. حيث أن استخدام تلك الإستراتيجيات من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين للبحث عن بدائل جديدة؛ ولكن استمرار الاعتماد على الاستراتيجيات السابقة أو

المالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة ا.

### 2- اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة

كما تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في تحديد الرسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وقيامها بتحليل و تقويم موقف المنظمة الإستراتيجي، فإ ا أيضا تلعب دورا رئيسيا في عملية الاختيار الإستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين والمدراء في الإدارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الإستراتيجي؛ وبالرغم من قيام الإدارة العليا باتخاذ القرار الإستراتيجي، فإن الاقتراحات قد تصدر من الإدارات الدنيا أو الوسطى، وتأتي عن طريق المدراء في الإدارات الوسطى، حيث تتحمل الإدارة الوسطى مسؤولية خلق قناعة لدى الإدارات الدنيا بأهمية و ضرورة العمل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبما ينسجم مع اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة من جهة، و قدر م على تحقيق رغبات ذوي القوة والنفـوذ في المنظمة من جهة أخرى؛ و يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى إلى تقديم البديل الإستراتيجي الذي يتفق مع رغبات واتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تنسجم مع ذوي القوة والنفوذ.

[2]- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق،ص ص: 198 - 203.

### 3- معيار المخاطرة

يعتبر معيار المخاطرة أحد العوامل المحددة والمؤثرة على الاختيار الإستراتيجي في المنظمة. حيث تتسم منظمات أو وحدات الأعمال التي تميل للمخاطرة المنخفضة باختيار إستراتيجيات مستقرة أو إحدى إستراتيجيات النمو المحدود، والتي تتطلب إحداث تغييرات جزئية تتناسب ودرجة المخاطرة المنخفضة؛ أما منظمات أو وحدات الأعمال التي تميل إلى العمل بدرجات عالية من المخاطر أو المجازفة من أجل تحقيق أعلى المنافع المادية عادة ما تختار إستراتيجيات النمو و التوسع التي تتسم بالإنفاق و الاستثمار في بيئة متغيرة، ومن ثم تعمل لاستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

### 4- عامل الوقت

يعتبر عنصر الوقت من العناصر المهمة التي تؤثر في العملية الإستراتيجية و في جودة القرار المتخذ. ذلك أن الوقت هو أندر الموارد في المنظمة وإذا لم تتم إدارته واستغلاله فلن يتمكن المدراء الإستراتيجيون من اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم. فالوقت المتاح أمام المدراء في المنظمة للاختيار الإستراتيجي وكذلك الوقت الذي يتم فيه توفير الأموال اللازمة للقيام بالأعمال والأنشطة، والوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المنظمة، يعد من الأمور المهمة في عملية الاختيار الإستراتيجي.

### 5- موارد المنظمة

تعد موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي. فكلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل، وتتمثل هذه الموارد في الموارد المادية، المالية والبشرية؛ وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد سوف يؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل

## خاتمة الفصل الأول

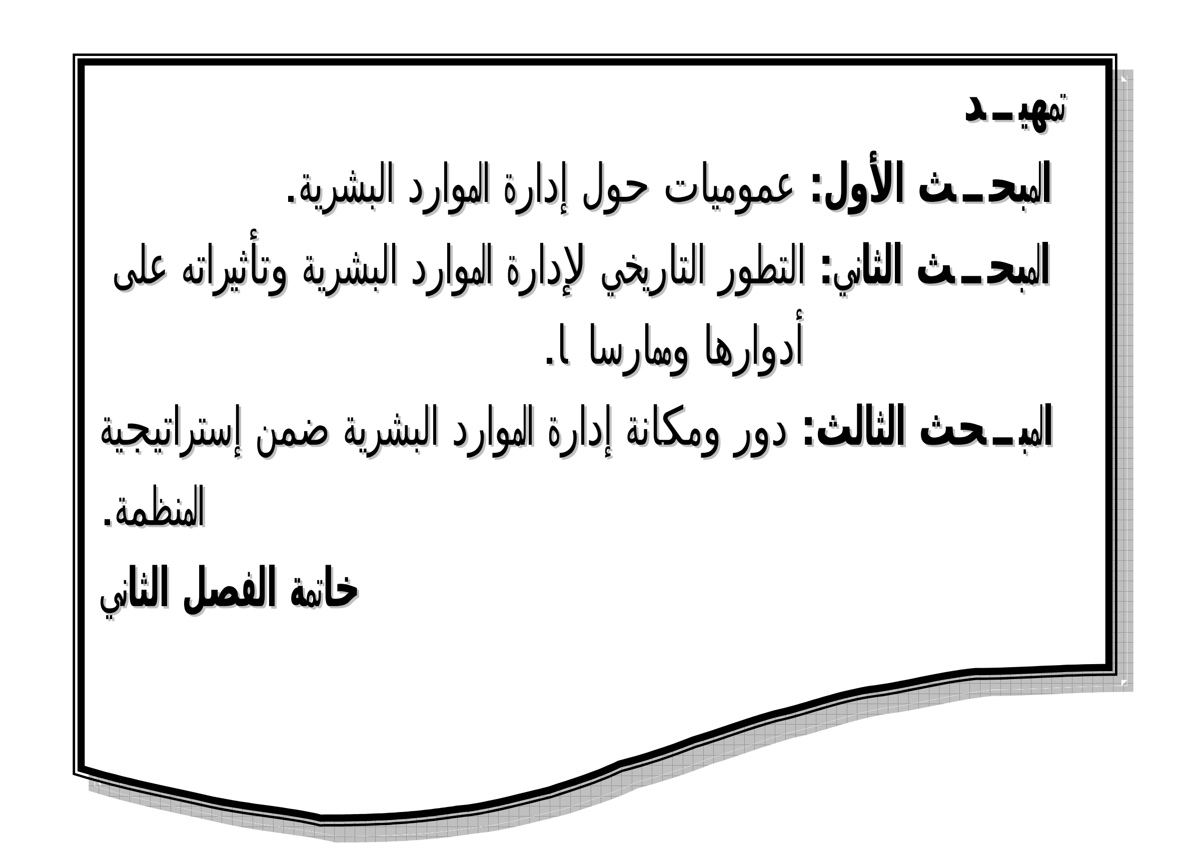
أصبح التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية

وقصور الموارد. ويعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخـاطر المرتبطـة بالمتغيرات الخارجة عن إدارة المنظمة، والتعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة. ومـن خـلال التخطيط الإستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانيا ا الداخلية وما ا من نقاط قوة وكيفيـة الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها. ودون عملية التخطيط الإستراتيجي لا يمكن للمنظمة إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية؛ غـير أن النجـاح في صـياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها، فغالبا ما يكون التنفيذ أكثر صعوبة، إذ تحتـوي عمليـة التنفيذ على عمليات وأنشطة فعلية.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية تنفيذ الإستراتيجية في أي منظمة. حيث أنه بـدون قيادة واعية، وتوجيه صحيح يعتمد على الإرشاد والتحفيز، واختيار سليم للكفاءات البشرية اللازمة أو تنمية العاملين الحاليين فإنه لا يمكن توقع النجاح لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

# الفصـــل الثانـــي:

# مدخل إلى إدارة الموارد البشرية



**تمهيــد**

**المبحــث الأول:** عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

**المبحــث الثاني:** التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيراته على أدوارها وممارساتها.

**المبــحث الثالث:** دور ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة.

**خاتمة الفصل الثاني**

# الفصل الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

### تمهيـد

مما لا شك فيه أن نجاح أية منظمة من المنظمات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية؛ ويستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كو ا المصدر الحقيقي لتكوين القـدرة التنافـسية وتعزيزها. ذلك أن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعيـة أو الماليـة أو التكنولوجيا فحسب؛ بل يستند في المقام الأول إلى قدر ا على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية الـتي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، ولديها القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديـدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

إن المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في نجاح منظما م، إنما يتوقف في المقام الأول بمدى كفاءة الطريقة التي تدار ا هذه الموارد. فعملية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهـة تحـديات المنافسة و خلق القيمة، وذلك عن طريق إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الموارد البشرية من النمو والتطور.

ومن خلال ذلك، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

- عموميات حول إدارة الموارد البشرية؛
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيراته على أدوارها وممارسا ا؛
- دور ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة.

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة. حيث يتحدد كل جانـب مـن جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية هذه الموارد؛ الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظـائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيـق أهـدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية؛
- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية؛
- وظائف إدارة الموارد البشرية؛

- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية حاليا بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز لإدارة الموارد البشرية، لأنه في الحقيقة أي تعريف مشتق من وظائفها، التي اختلفت عبر الزمان والمكان، وبذلك هناك صعوبة لإعطاء تعريف محدد وثابت لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إدراج التعاريف الآتية:

**- تعريف سعاد نائف برنوطي** "إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها"[1]،

**- تعريف حبيب الصحاف** "إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة"[2]،

- **تعريف محمد فالح صالح** "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"[3]،

**- تعريف عبد القادر مدني علاقي** "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو"[4]،

**- تعريف إبراهيم الغمري** "إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها و تهيئتها وتدريبها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"[5]،

**- تعريف محمد عثمان إسماعيل** "تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها"[6]،

**- تعريف على غربي وآخرون** "تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"[1].

---

[1] - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص: 17.

[2] - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997، ص: 1.

[3] - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 21.

[4] - عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1993، ص: 20.

[5] - إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 43.

[6] - محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص: 22.

إذا وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية، وبشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

ويتم التعرض إلى أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها على الترتيب.

### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في:[2]

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة المواد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل،
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدرا م سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل،
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية،
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

---

[1]- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص: 17.

[2]- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 22 .

يمكن تقسيم أهداف إدارة المواد البشرية إلى ثلاث أنواع:[1]

### أ- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة

تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:
- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب،
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة[2]، إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين،
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.

### ب- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين

تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:
- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم،
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة إلى تتفق وحرية الإنسان.

[1] - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص: 11 - 14.
[2] - فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد: مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص: 44.

### ج- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو ا تمع

دف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى مايلي:

[illegible]
التقدم للحصول على هذه الفرص،

- مساعدة أفراد ا تمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل،

-توفير الإمكانات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقا م والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول،

- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد،

-توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد وا تمع.

## المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، وفي ما يلي عرض لمختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:[1]

### 1- وظيفة تكوين الموارد البشرية

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية:

### أ- تصميم وتحليل العمل

[1]- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 15 - 19.

يعمل هذا النشاط أو الوظيفة على تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمـة، والمواصـفات والشروط الواجب توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها.

---

### ب- [illegible] الموارد البشرية

يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيا ا، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل.

### ج- استقطاب الموارد البشرية

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

### د- اختيار و تعيين الموارد البشرية

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطا م، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفا م.

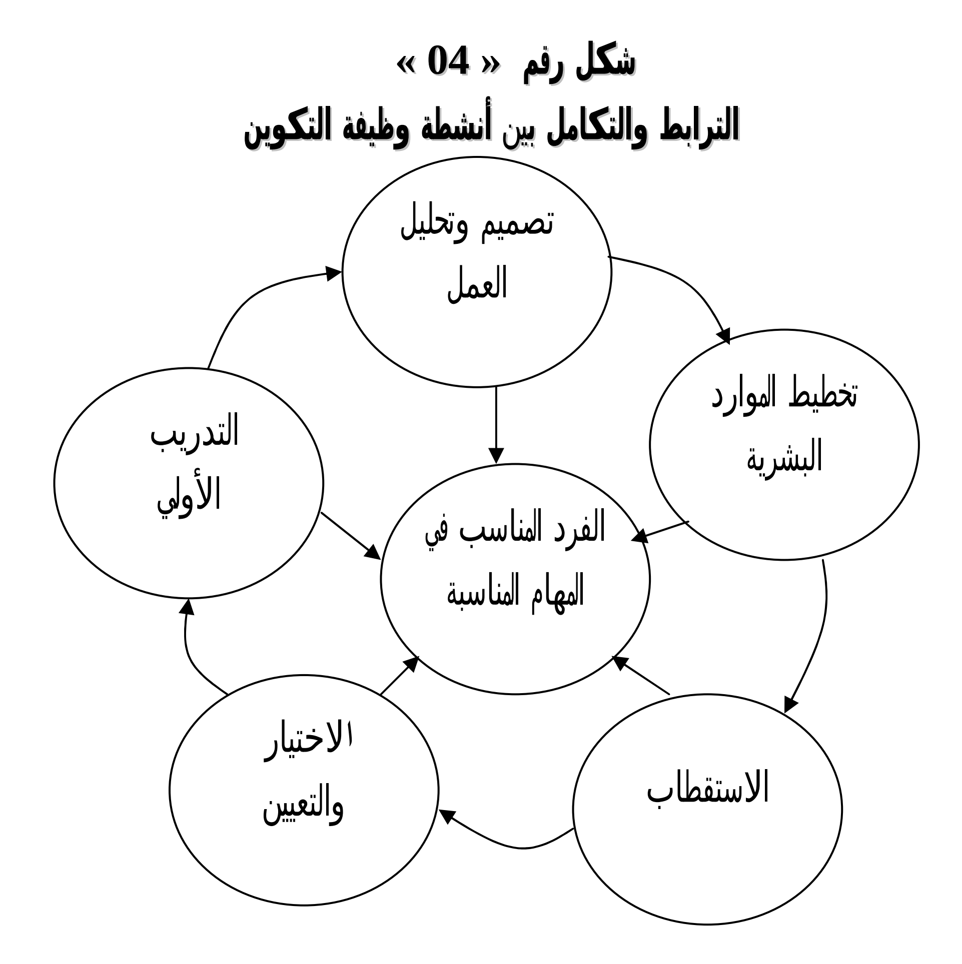
### هـ - التأهيل

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة دف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين:

**شكل رقم « 04 »**

**الترابط والتكامل بين أنشطة وظيفة التكوين**



**المصدر:** عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمـان، الأردن، 2005، ص: 16.

**2- وظيفة التعويضات**

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة، الـتي علـى أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعـد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

**أ- نظام تقييم الوظائف**

وهي عملية تقوم ا إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبات الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

**ب- نظام التعويض المالي المباشر**

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفـع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل ووضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصـل إليهـا تقييم الوظائف.

**ج- نظام المكافآت المالية**

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما ورديفا لنظام التعويض المالي المباشر.

**د- نظام المزايا الوظيفة الإضافية**

ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي...الخ.

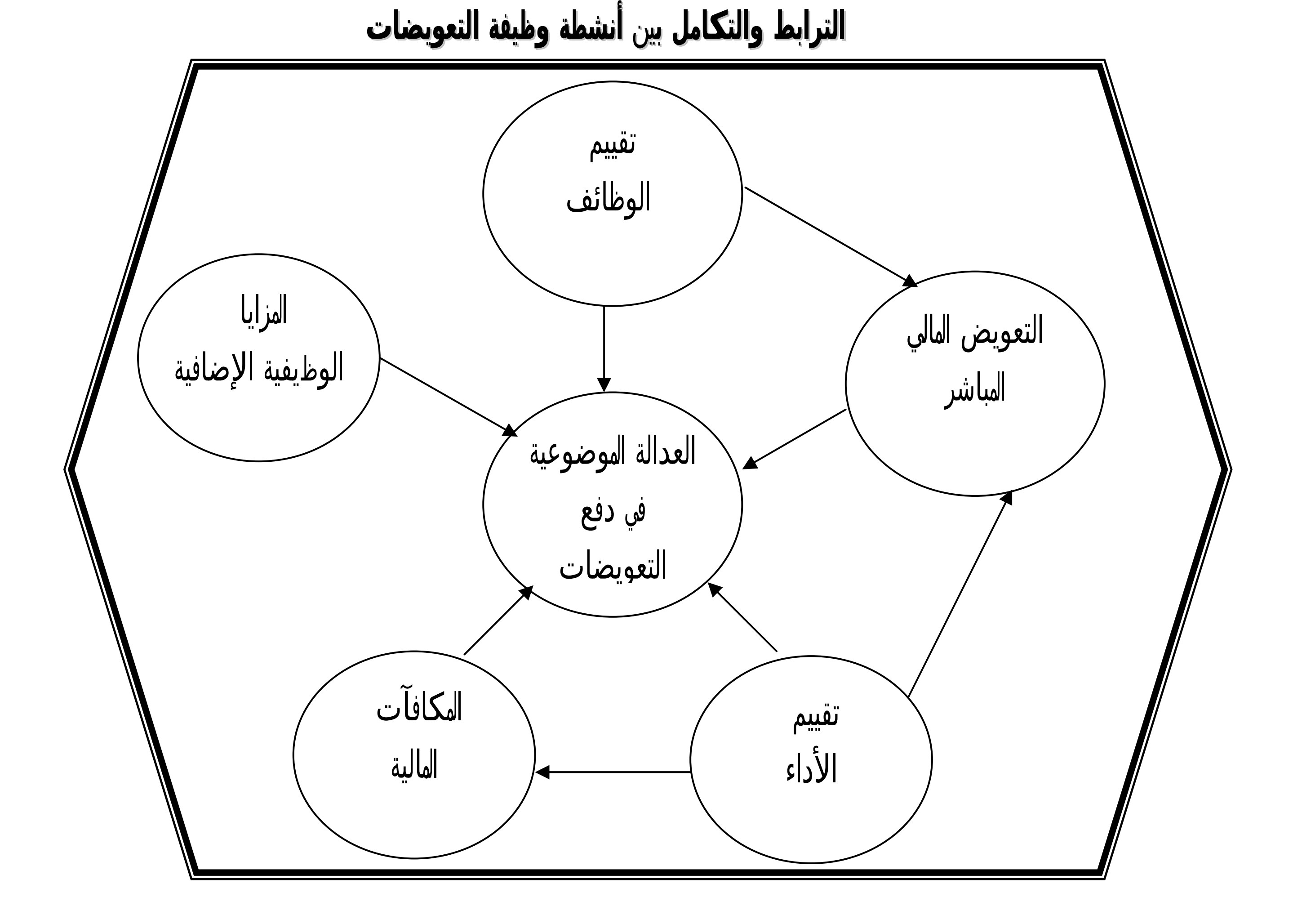
**هـ - نظام تقييم الأداء**

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة ا دين.

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية، والشكل التالي يوضح ذلك:

**شكل رقم « 05 »**

**الترابط والتكامل بين أنشطة وظيفة التعويضات**




**المصدر:** عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 18.

### 3- تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون من وظيفتين:

**أ- التعلم والتدريب**

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

**ب- التنمية**

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.

**4- صيانة الموارد البشرية**

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون:

**أ- توفير السلامة**

وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

**ب- توفير الصحة**

وذلك من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

**5- علاقات الموارد البشرية**

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسين هما:

## أ- دمج الموارد البشرية

نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة الـتي تعمل فيها.

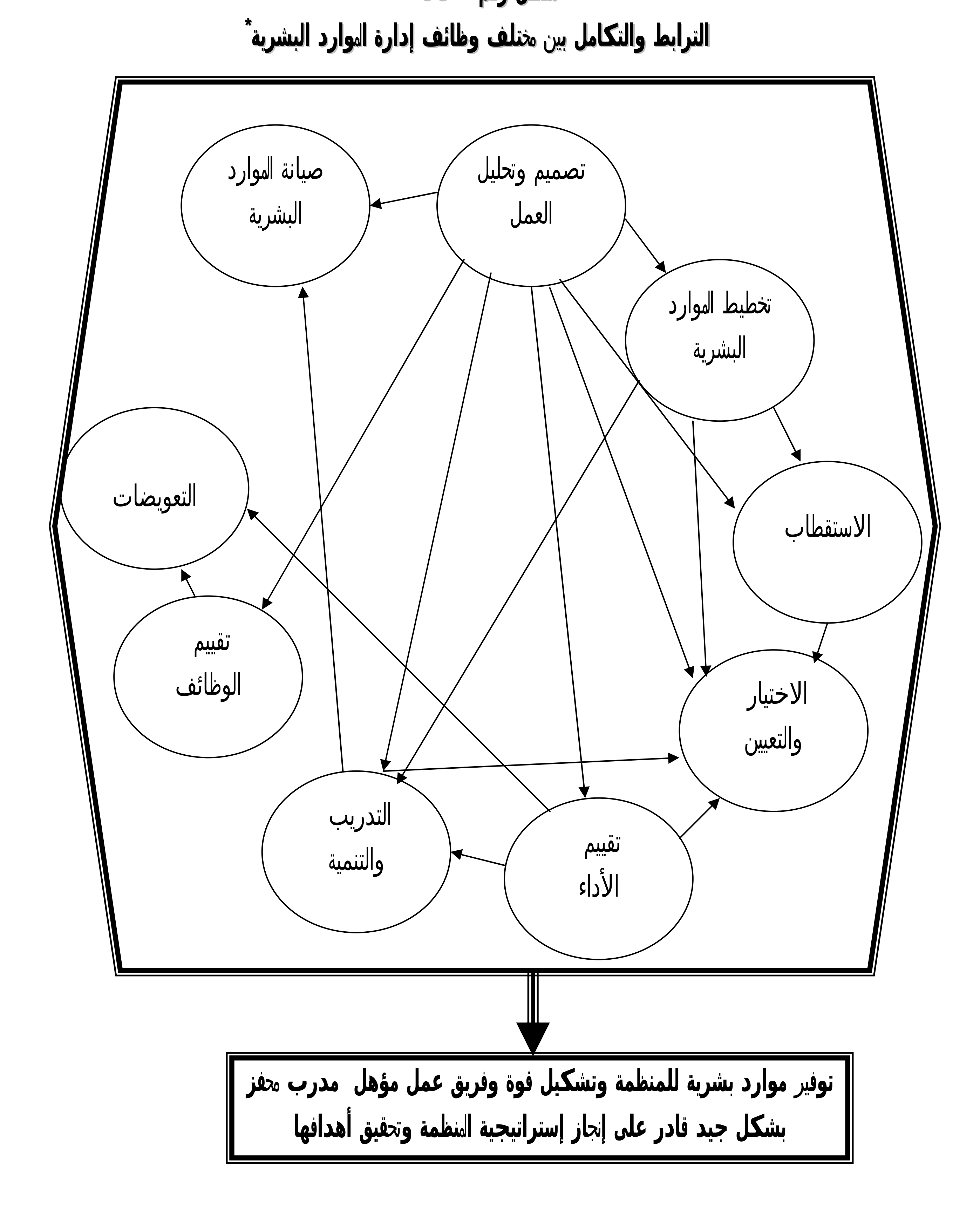
## ب- علاقات العمل

يمثل هذا النشاط علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

ويبين الشكل التالي الترابط والتكامل بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية:

**شكل رقم « 06 »**

**الترابط والتكامل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية***




* - يشير اتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات للوظيفة الأخرى.

**المصدر:** عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 23.

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة؛ إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين ا والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقا م بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذن بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسيات مخصصة لهذا الغرض[1].

ومن هذا المنطلق، فإن لإدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة. والمقصود ذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية فيها؛ ومن جهة أخرى، يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، لكنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى مثل الشراء والتخزين والشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير تتمتع أساسا بسلطة استشارية، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها أصبحوا يؤمنون اليوم بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالا،

[1] - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص: 15.

ويؤمنون أيضا بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها، لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة. فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطاؤه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية، أصبحت تمارس نوعا ثالثا وجديدا من السلطات يطلق عليه السلطة الوظيفية؛ وتستمد إدارة الموارد البشرية، سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمة التي تقدمها للوحدات الإدارية مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم، ونقلهم، ومقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقويم الوظائف ...الخ[1].

# المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيراته على أدوارها وممارسا ا

عرفت إدارة الموارد البشرية منذ نشأ ا إلى غاية الآن عدة تطورات أدت إلى تغييرات جذرية في وظائفها، وذلك نتيجة عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية، وقد صاحب هذا التطور عدة إفرازات أهمها تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وبروز رؤى حديثة في أنشطتها وأدوارها من جهة، وظهور عدة تحديات أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التغيير والتطور المستمر؛ غير أن قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة وتبني مختلف الرؤى الحديثة في وظائفها وأنشطتها، وقدر ا على مواجهة مختلف التحديات، تبقى محدودة ما لم تتوافر المقومات أو الشروط التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح لبرامج الموارد البشرية.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية؛
- الرؤى الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛
- مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

[1] - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002، ص ص: 28 - 29.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة؛ إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة سواء على مستوى المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو على مستوى قوانين تنظيم العمل داخل المنظمات[1]. وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت ا إدارة الموارد البشرية:[2]

### 1- ظهور الثورة الصناعية

لقد عرفت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية. فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال

---

- ظهور مبدا التخصص وتقسيم العمل،
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع،
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادات هائلة من الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال؛ إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور. فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

### 2- ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة "**فريدريك تايلور**" والذي لقب بأبي الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، حيث توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

#### أ- التطوير الحقيقي في الإدارة

---

[1]- Jacqueline BARRAUD et autres, la fonction ressources humaines, Dunod, 2ème édition, Paris, France , 2004, P:14.

[2] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 21 - 25.

وبقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، من خلال الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة مختلف أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

**ب- الاختيار العلمي للعاملين**

ويقصد به الاختيار المبني على التأكد من مدى تأهيل العمال ومدى قدرا م ومهارا م اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

**ج- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين**

وذلك من خلال تدريب العمال وتنمية مهارا م وتطويرها من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

**د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين**

وذلك من خلال التوفيق بين رغبة العمال في زيادة أجورهم ورغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من "فرانك جلبرت" و"هنري جانت". وقد أضاف "جانت" بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة "تايلور" كما أن فكرة "جانت" الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

وبالرغم من أن "تايلور" قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظام الحوافز؛ إلا أنه قوبل جوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل بنفس الدرجة، وكذا إهماله للعنصر الإنساني.

### 3- نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أ ا حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

### 4- الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة. فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء)، بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة؛ وتميزت هذه الفترة بظهور أول إدارة للموارد البشرية وكان ذلك في شركة "فورد" لصناعة السيارات عام 1914 تحت اسم "إدارة الاستخدام"، وكان ذلك نتيجة توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم ...الخ، الأمر الذي فرض وجود هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون ذه المهمة، وقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية.

### 5- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك إثر التجارب التي قام ا "التون مايو" ومجموعة من الباحثين خلال العشرينات في شركة "وسترن إلكتريك *Western Electric*" في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في مصانعها "هاوثورن" في مدينة "شيكاغو"، وتعتبر أشهر تجارب "هاوثورن" تلك التي أجريت في قسم تجميع أجهزة الهاتف حيث كانت تعمل مجموعة من العاملات في هذه

العملية[1]. وتركزت نتائج هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها على هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل ا؛ لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظما م وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.

## 6- ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية 1980

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية هو تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجال العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية العمال في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل.

ما بين عامي 1960 – 1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوربا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية.

لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه ا الات، كما أصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية[2].

---

[1]- Jean-Pièrre CITEAU, Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques, Dunod, 3ème édition, Paris, France, 2000, P:4.

[2] - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 46.

### 7- من 1980 وحتى الآن (ولادة إدارة الموارد البشرية)

بعد سنة 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية"، وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، حيث ظهر تيار مهم في الأدبيات يدعوا إلى إعطاء دور أكثر إستراتيجي لهذه الأخيرة[1]. فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، كما أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة ا تعمل على خدمة وتطبيق إستراتيجية المنظمات العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمو ا تماشيا مع هذا الاتجاه وقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، ...الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد" بل يستخدم عوضا عنه "أنشطة الموارد البشرية".

فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة العالمية من القيود، واشتد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعيا ا، وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، لم يعد ينظر إلى العاملين على أ م أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم فقط؛ بل أصبح ينظر إليهم على أ م شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجودا ا أو أصولها. فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة ادائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم إستراتيجيات العمل في المنظمات.

لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ"جودة حياة العمل"، والذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة ومدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها[2].

## المطلب الثاني: الرؤى الحديثة في إدارة الموارد البشرية

[1] - زهية موساوي، " الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، ص: 93.

[2]- عمرو وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص ص: 46 - 47.

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيرا ا الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية. حيث جسدت هذه التأثيرات ظهور رؤى جديدة في نشاطات وأدوار إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أهم هذه الرؤى في :[1]

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كو ا مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسيات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها،
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين الكفاءة والفعالية،
- الارتقاء بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل،
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه العالمي،
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية،
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، و ذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى( مثلا استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية)،
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء إستراتيجيات الموارد البشرية) على أ ا نفقات استثمارية تدر

نفقات إيرادية بدون مردود،
- إدماج تقنية المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية، والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية،
- تبنى مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عملية إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم،
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولا عن إدارة الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في إدارة الموارد البشرية.

وعليه، فإن ما يحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة

[1]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص: 36 - 37.

التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة، وتدمج إستراتيجيا ا وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي للمنظمة.

## المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشأ ا تحديات جمة مازالت انعكاسها تمتد حتى الوقت الحالي، إلا أن البارز من هذه التحديات، هي تلك التحديات التي تتعلق بكيفية أداء هذه الإدارة لوظائفها وأدوارها، أو تلك المرتبطة بالتغييرات والظروف المحيطة ا، وفي ما يلي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:[1]

### 1- المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس العالمي

أصبح يتعين على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين ظروف العمل للعاملين وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدرا م وتحقيق ذا م من خلال التدريب وبرامج التنمية وخلق نظم تحفيز فعالة، مما يساعد المنظمة على إبقاء واستمرار الكفاءات العاملة لديها والقدرة على جذب الكفاءات من الخارج خاصة في ظل دخول الموارد البشرية الماهرة إلى ميدان التنافس العالمي؛ الأمر الذي يستدعي زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال المزيد من التنسيق والعمل مع باقي الإدارات العملاتية، دف الانتقال إستراتيجيا من التركيز على الأسواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق العالمية

### 2- تطوير مهارات العاملين

هناك تحدي رئيسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في مساعدة العاملين على تحسين وتطوير مهارا م بشكل مستمر. ويتم ذلك بتوفير أنواع مختلفة من التدريب مثل التدريب التقني والتدريب على وسائل الاتصالات والتدريب على تنمية المنظمات وكذلك التدريب الإداري؛ غير أن برامج التدريب تتأثر باحتياجات البيئة وما يطرأ عليها من تغيير تكنولوجي أو تغيير في سوق العمل من تنافس أو تغير في متطلبات الجودة والأسعار مما يقتضي إحداث تغييرات متواصلة في أساليب العمل وتصميم برامج تدريبية وتنمية مهارات

[1] -حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 399 - 403.

العاملين وتمكينهم من استخدامهم أساليب متطورة من الأعمال وتفادي تجميد أفكارهم وطرقهم في الأعمال التقليدية بما لا يخدم الحاجة إلى الابتكار والتطوير في السلع والخدمات لمواجهة المنافسة ورياح التغيير.

**3- القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة**

من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة في المنظمات، سواء تعلق الأمر باختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين، أو الاختلاف في أعراف الأفراد العاملة أو جنسيا م أو بتنوع معتقدات وديانات أو الأفراد العاملة أو تنوع أجناسهم خاصة من ظل دخول المرأة إلى سوق العمل.

**4- تبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

ليس من مسؤولية المدراء فقط، على اختلاف مستويا م، بما فيهم مدراء الموارد البشرية أن يحققوا أهداف المنظمات مادية كانت أو خدماتية، بل من واجبهم أيضا أن يكونوا مسئولين قانونيا وأخلاقيا وسلوكيا، تجاه ا تمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعملون فيها. إذ يقع على عاتقهم وعاتق المنظمات إعطاء هذه ا تمعات شتى المنافع الاجتماعية؛ فإدارة الموارد البشرية التي وجدت لتؤدي وظائف عملاتية عدة هي مسئولة بدورها عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فمثلا يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية الأمر الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في تقديم المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات ونشاطات هؤلاء الأفراد.

**5- الاتجاه نحو علاقة أكثر إيجابية مع النقابات العمالية**

من التحديات أيضا التي تواجهها إدارة الموارد البشرية هو العمل على استبدال الاتجاه التقليدي الذي يتسم بالسلبية والعداء مع النقابات العمالية ليصبح في اتجاه أكثر تعاون وإيجابية نظرا للتجارب غير ا دية في

السابق.

### 6- تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي

إن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي. فمجالات التركيز يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمات متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة، كما يجب أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

## المطلب الرابع: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية[1]

إن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بتوافر وتفاعل عوامل عديدة، يمكن إدراجها ضمن المعادلة التالية:
نجاح إدارة الموارد البشرية= منظمات داعمة للنجاح + مدراء ناجحون + أفراد ناجحون.
وفيما يلي عرض لمختلف هذه العوامل:

### 1- منظمات داعمة للنجاح

يتحقق دعم المنظمات لنجاح إدارة الموارد البشرية عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة ومواكبة للنجاح، وفيما يلي عرض لمختلف أوجه القيادة التي تساعد في تحقيق النجاح لإدارة الموارد البشرية.

#### أ- قيادة متجاوبة مع حاجات ومستلزمات إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح التجاوب ضرورة حتمية، سواء أتى نتيجة التشريعات والقوانين، وخاصة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي؛ أو نتيجة لتغير نظرة وحاجات الأفراد، وارتفاع مستواهم الثقافي، وفي تنظيم صفوفهم؛ أو نتيجة للأوضاع الاقتصادية الصعبة، والتحديات الجسام التي شهدتها المنظمات وما رافق من حدة في التنافس العالمي حول الموارد البشرية الكفأة والقادرة على مواجهة وصد التنافس؛ أو لأسباب أخرى. إن

[1] -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص ص: 65 - 74.

كل هذه الأسباب قد فرضت على قيادة المنظمات العمل على تحسين محيط العمل والتجاوب مع حاجات الأفراد.

**ب- قيادة داعمة لنجاح الأفراد**

وذلك من خلال إعطاء الأفراد العاملين فرص المشاركة الكاملة في القرارات التي تتخذ في كافة المستويات الإدارية للمنظمة.

**ج- قيادة ملتزمة بتحديد مؤشرات النجاح ومقاييسه ومراقبة المدراء في تحقيق ذلك**

فالقيادة الناجحة تبدأ بمراقبة أداء المدراء ومحاسبتهم على نتائجه قبل مراقبة ومحاسبة الأفراد، فإستراتيجية القيادة الملتزمة بالنجاح يجب أن تركز على الربط بين الأداء والسلوك، من خلال استعمالها المعلومات الإدارية كهمزة وصل بين مقاييس الأداء ومقاييس السلوك.

**د- قيادة مواكبة للتحديات الحاضرة والمستقبلية**

ويقصد ا تلك القيادة التي تبادر إلى تبني كل ما يساعد على تطوير حياة الأفراد وأدائهم، إن من حيث تزويدهم بالأفكار والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة، أو من حيث إشراكهم في القرارات العامة وما يتبعها من نتائج إيجابية، وخاصة على صعيد القرارات.

**2- مدراء ناجحون**

يستدعي عمل مدراء إدارة الموارد البشرية المعرفة الكمية والنوعية في آن واحد، وذلك للقيام بأعباء وظائف إدارة الموارد البشرية. فالمعرفة الكمية، تختص بمعرفة العموميات التي تعبر بشكل أو بآخر عن الوظائف الموجودة والمراكز أو المراتب الوظيفية المخصصة لها، وعن الشروط المتعلقة بتلبية حاجات هذه الوظائف ومنها ملء الشواغر؛ أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة ا، وخصوصية هذه الوظائف وتحديد نوعية الأفراد القادرين على توليها، ومثال ذلك فإن معرفة عدد العاملين في المنظمة وعدد الوظائف الحالية وعدد شاغليها تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا، عكس ذلك فإن التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة (أو التي سوف تتوقف عن العمل) أو بعدد الأشخاص المتوقع توظيفهم، أو

أولئك المتوقع نقلهم من مكان إلى آخر، فهي عادة رهن أمور عدة، وتتطلب معادلات جبرية وإحصائية لمعرفتها، أي بمعنى أدق تتطلب علوم تطبيقية للتنبؤ ـا. فمقاييس النجاح للمعرفة الكمية إذا تختلف عن مقاييس نجاح للمعرفة النوعية، وإن كانت المعرفتان الكمية والنوعية تكملان بعضهما؛ إضافة إلى ذلك فإن التقييم الموضوعي يختلف بمقاييسه عن التقييم الذاتي للأداء، فالأول يتطلب معلومات كمية عن إنتاج الأفراد ومعلومات أخرى محددة عنهم، بينما الثاني يبقى رهنا بحكم ونزاهة المقيم، من هنا فإن التقييم الموضوعي للأداء أسهل من عملية التقييم الذاتي للأداء.

### 3- أفراد ناجحون

المتغير الثالث والأخير في معادلة نجاح إدارة الموارد البشرية، يتعلق بكيفية تعاطي المنظمات والمدراء مع الأفراد. فالمنظمات ومن خلال المدراء، باستطاعتها إما خلق الأفراد الناجحين عند تقديم كل وسائل النجاح لهم (التدريب، التطوير، التحفيز)؛ وإما البحث عن الأفراد الأكفاء وإدخالهم إلى مجتمع المنظمة. وفي كلتا الحالتين (الخلق والبحث) فإن مسألة تحصيل الأداء الجيد تبقى في قسم كبير منها رهن بيد الأفراد وفي فهمهم للقيم التي تقدمها المنظمات لهم؛ وتركز إدارة الموارد البشرية بصورة أساسية على ميزتين أساسيتين تساعد الأفراد على النجاح في تحصيل النتائج المطلوبة وهما: المقدرة والحافز. حيث تساعد المقدرة على تقبل الأداء والعمل وبالتالي النجاح فيه وذلك من خلال وظائف (الاختيار، التدريب، التصميم الوظيفي، التوظيف) والتي ـدف إلى تحقيق التناسب والتناغم بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف أو الشواغر الموجودة لدى المنظمات؛ أما الحافز فيعبر عن استعداد الفرد للقيام بالأداء المطلوب منه، وذلك من خلال وظائف (الحوافز، ومنافع الموارد البشرية) والتي ـدف إلى الحصول على الأداء الجيد.

## المبحث الثالث: دور ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة

في ظل تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري، باعتباره أحـد العناصـر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باسـتمرار وتحـسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها؛ أصبح من الضروري ربط أنشطة الموارد البشرية بغايات وأهـداف إستراتيجيات المنظمة.

يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في التأكد من أن قوة العمل بالمنظمة تمدها بميزة تنافسية واضـحة؛ وحتى تتحقق الفعالية في جهود إدارة الموارد البشرية فإنه يجب أن تنخرط في عمليات الإدارة الإسـتراتيجية للمنظمة، من خلال المساهمة والمشاركة في مختلف مراحلها.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- مفهوم المواد البشرية وكيفية تحويلها أصل إستراتيجي؛
- دور إدارة المواد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛
- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المنظمة؛
- دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة،
- الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وكيفية تحويلها إلى أصل إستراتيجي

ويتم التعرض إلى مفهوم الموارد البشرية وكيفية تحويلها إلى أصل إستراتيجي على الترتيب.

### 1- مفهوم الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمنظماتهم[1]. فتنافسية المنظمة لا تتعلق فقط بالتمركز الإستراتيجي الأفضل « **منتجات/أسواق**»؛ وإنما وبشكل معادل بعدد الكفاءات التي تمتلكها المنظمة، وهذه الفكرة أطلقها ***Hamel/Prahalad***، والتي تعتبر امتدادا لأفكار الصناعي الشهير ***D.Carnegie*** والذي يقول"خذ مني كل آلاتي، ولكن دع لي رجالي الذين هم سوف أستمر وأواصل" [2].

فالموارد البشرية أصبحت كأصل إستراتيجي يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمته، وبالتالي أصبحت مصدرا لخلق قيمة مضافة بالنسبة للمنظمة.

والموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات[3]، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد

---

[1] -Bernard GAZIER, les stratégies des ressources humaines, la découverte, Paris, France, 1993, P: 3.
[2] -Yves EMERY et François GONIN, Dynamiser les ressources humaines, Bibliothèque ressources humaines, 1ére édition, Paris, France, 1999, P:9.
[3] -Loïce CADIN et autres, Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, France,1997, P:31.

للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لهـا في الأسواق[1].

تتضمن عملية تحويل الموارد البشرية إلى أصل إستراتيجي، عدة خطوات أو مراحل يمكن إدراجها في ما يلي: [2]

### أ- الخطوة الأولى: تحديد و توضيح إستراتيجية العمل

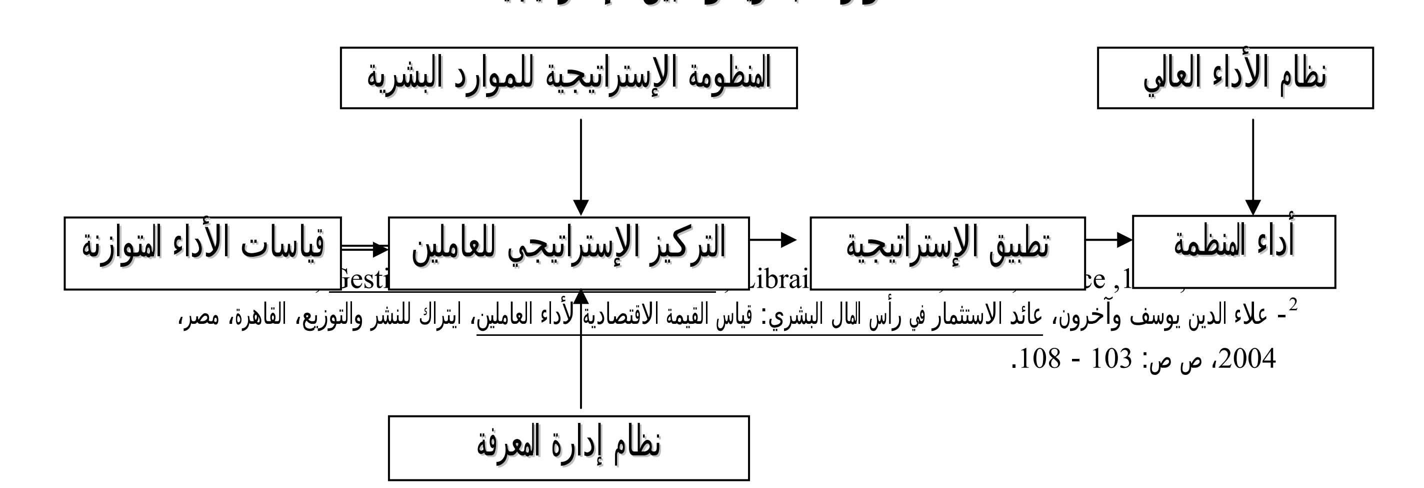
تتطلب هذه الخطوة من قادة الموارد البشرية وضع أساليب لتوضيح كيفية توصيل مضمون إستراتيجية المنظمة وأهدافها للعاملين، بطريقة تجعلهم يدركون منها أدوارهم ؛ إلا أن هذا يتطلب من قادة الموارد البشرية أن يكون لهم منظور خاص في كيفية تطبيق إستراتيجية المنظمة وعدم الاكتفاء بالتركيز على مكونا ا.

### ب- الخطوة الثانية: بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل إستراتيجي

يقع على مديري الموارد البشرية في هذا الخطوة مسؤولية التوضيح بالدليل العملي لكيفيـة قيـامهم بتدعيم إستراتيجية المنظمة، وأن بعض التغييرات في سياسات وطرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يؤتي بنتـائج عالية ولكن يتطلب بعض الوقت والكثير من الجهد، والشكل التالي يوضح ذلك:

**شكل رقم «07»**

**الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجية**




[2]- علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص ص: 103 - 108.

**المصدر:** علاء الدين يوسف وآخرون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتـصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص: 104.

---

تتضمن الخريطة الإستراتيجية سلسلة القيمة بالمنظمة والتي يتم وضع القياسات بناءا عليهـا ويـشترك رجال الإدارة العليا والوسطى في وضع تلك الخريطة، ولوضع الخريطة الإستراتيجية يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الأهداف الإستراتيجية/ التنفيذية الحاسمة للمنظمة ؟،
- ما هي محركات أداء كل أهداف منها ؟،
- كيف يتم إحراز تلك الأهداف ؟،
- ما هي العوائق التي تقف عقبة أمام إنجاز كل هدف ؟،
- كيف تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي الجدارات والسلوكيات الضرورية لإنجاز تلك الأهداف ؟،
- إذا عجزت إدارة الموارد البشرية عن أداء تلك المهمة فما هي البدائل ؟.

ولا تكفي هذه الأسئلة فقط بل ينبغي، جمع الكثير من المعلومات من خلال الاستقصاءات لاختبـار مدى فهم العاملين لأهداف المنظمة ومدى توافر القدرات التنظيمية ا.

**د- الخطوة الرابعة: تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية**

تتحدد القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية عند نقاط التقاطع بين نظام الموارد البشرية ونظام تنفيـذ الإستراتيجية الكلية، وتعظيم هذه القيمة يتطلب فهم كلا من الجانبين لهذه النقاط، وغالبا ما يحدث تعـارض عند هذه النقطة بالذات وذلك لافتقاد معظم مديري الموارد البشرية للجانب الإستراتيجي لهذا التقاطع وعـدم

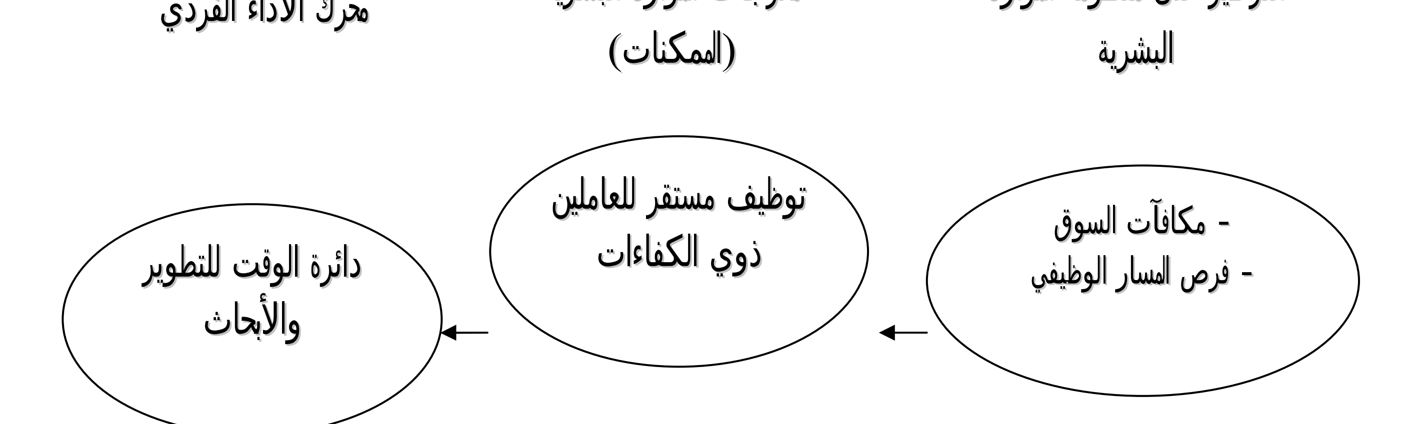
تقدير الإدارة العليا لدور الموارد البشرية، ولهذا فإن العبء الأكبر يقع على مديري الموارد البشرية في رسم محركات وممكنات الموارد البشرية في الخريطة ومعرفة وضعها السليم.

**هـ - الخطوة الخامسة: توحيد البنية الرئيسية للموارد البشرية مع مخرجا ا**

يتم في هذه الخطوة التركيز على مدى نجاح الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة، والشكل التالي يوضح تأثير ذلك على النتائج والمخرجات المطلوبة:

**شكل رقم «08»**

**نقطة تقاطع الموارد البشرية مع الخريطة الإستراتيجية**




**المصدر:** علاء الدين يوسف وآخرون، المرجع السابق، ص: 108.

**و- الخطوة السادسة: تصميم نظام القياس الإستراتيجي للموارد البشرية**

يتم وضع قياس تقييم دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة بالتركيز على ما يلي:

- الاختيار السليم لمحركات وممكنات الأداء السليم للموارد البشرية،
- اختيار المقاييس الدقيقة لمخرجات الموارد البشرية.

### ز- الخطوة السابعة: تطبيق الإدارة بالمقاييس

عند هذه الخطوة يمكن وضع سجل أداء متوازن للموارد البشرية، والذي يعتبر أحد الأدوات القويـة لإظهار تأثير الموارد البشرية على الأداء الكلي.

وفيما يلي شكل يوضح مختلف مراحل تحويل الموارد البشرية إلى أصل إستراتيجي:



**شكل رقم « 09 »**

**كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل إستراتيجي**

**تحديد واضح لإستراتيجية العمل**

↓

**بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل**

↓

**وضع الخريطة الإستراتيجية**
**مؤشرات مستقبلية ومرتجعة - أصول ملموسة وغير ملموسة**

↓

**تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية**

↓

**توحيد البنية الرئيسية مع مخرجات الموارد البشرية**
**وظيفة الموارد البشرية ← نظام الموارد البشرية ← السلوكيات الإستراتيجية**

**اختيار وقياس دوري وفقا للخريطة** (← وضع الخريطة الإستراتيجية)

**المصدر**: علاء الدين يوسف وآخرون، المرجع السابق، ص: 102.

## المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

ويتم التعرض إلى مفهوم الميزة التنافسية ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها على الترتيب.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية[1]

على ضوء التطورات المتسارعة التي يشهد العالم اليوم، والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة، والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية، وانتشار ظاهرة الاندماج بين المنظمات؛ فقد تزايد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة بموضوع تطوير القدرة التنافسية حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة الاهتمامات والأولويات لمختلف دول العالم وبخاصة النامية منها.

وتنبع أهمية القدرة التنافسية من كو ا تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار؛ وعليه فتوفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة، كما أ ا (القدرة التنافسية) تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي ضيق السوق المحلي تلك العقبة التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير.

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل حديث فيما إذا كان عن منظمة أعمال، عن قطاع، أو عن دولة. فالعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها سابقا هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود منظمات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع باكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي؛ غير أن وجود منظمة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

وفيما يلي مفهوم كل مستوى من مستويات التنافسية:

---

[1]- كمال رزيق و مسدور فارس،" مفهوم التنافسية"، في: مطبوعات الملتقى الدولي، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 29 و 30 أكتوبر 2002، ص ص: 104 - 105.

هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية من باقي المنافسين.

**ب- تنافسية القطاع**

هي قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

**ج- تنافسية الدولة**

وتعرف على أ ا قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراده. ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة؛ فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.

**2- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة**

يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، عن طريق ثلاث طرق وذلك على النحو التالي:[1]

**أ- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إستراتيجية المنظمة**

لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية وا الات الوظيفية؛ كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوع من

[1] - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 21 - 26.

التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وإمكانيا ا الداخلية؛ ومن ناحية أخرى يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

والملاحظ أن العديد من المنظمات التي لم يصادفها النجاح لم يكن عدم وجود خطة إستراتيجية هو السبب في فشلها بل أن السبب الحقيقي هو عدم تحديد الآليات والطرق المناسبة لتطبيق إستراتيجيتها. فالتطبيق الناجح للإستراتيجية يتطلب تحقيق التناغم بين إستراتيجية المنظمة والممارسات لمختلف الأنشطة بالمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تخفيض التكاليف فإن العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية تتأثر بذلك التوجه الإستراتيجي، حيث يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بعاملين لديهم مهارات متعددة، وقد تتجه إلى تخفيض حجم المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق السلطات والتركيز على المساءلة، وربط الأجر بالأداء، والتركيز أيضا على أهمية تحقيق الكفاءة؛ في حين إذا اتجهت المنظمة إلى تطبيق إستراتيجية التنويع، فإن الأمر يتطلب توفير متخصصين وخبراء في تطوير وتحسين المنتجات، مكافأة الأفكار الإبداعية، استخدام هياكل تنظيمية مسطحة، ربط مؤشرات تقييم الأداء بتلبية احتياجات العملاء.

إذن فالتطبيق الناجح لإستراتيجية المنظمة يتطلب ضرورة التأكد من توافق أنشطة إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي إستراتيجية المنظمة ؟ ما الذي تفعله المنظمة لتميز نفسها عن منافسيها ؟ ما هي الكفاءات والخصائص المتميزة ؟،

- ما هي المهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة من قوة العمل في كل المستويات من أجل التطبيق الناجح لإستراتيجية المنظمة ؟،

-ما هي السياسات والممارسات الحالية أو المقترحة بشأن الإمداد، الاختيار، الأجور والمرتبات، تطوير المسار الوظيفي، التدريب، الأمان الوظيفي، الاستغناء، الاستخدام للعمالة المؤقتة، تقييم الأداء، درجة تخصص وتقسيم العمل، تنظيم العمل، التزامات المنظمة نحو العاملين ا ؟،

-إلى أي مدى تحفز السياسات والممارسات المطبقة المهارات والكفاءات والاتجاهات والسلوكيات الفردية لتطبيق إستراتيجية العمل ؟.

### ب- قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدر ا على إدارة التغيير. وتدعيم وتحسين القدرة على إدارة التغيير يمكن أن يتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية،

فعلى سبيل المثال فإن المنظمات التي تحرص عل زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزءا هاما من النمو وأن تدعم معايير الأداء المرنة، والابتكارية لدى الأفراد؛ وبالإضافة إلى ا الات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

### ج- قدرة إدارة الموارد البشرية على بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة

يشير مفهوم التوحد الإستراتيجي على درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم، وغيرهم)، في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والإدارة والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل، وخاصة منها ما يتعلق بالتدريب والحفز والاتصالات وتقييم الأداء.

## المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية[1]

عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المنظمة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل؛ والسؤال المطروح ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية ؟.

إن الإجابة على هذا السؤال تتحدد حسب مستوى الترابط الموجود بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التخطيط الإستراتيجي. حيث توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التخطيط الإستراتيجي هي: الترابط الإداري، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين والارتباط المتكامل.

وفي ما يلي عرض لهذه المستويات من الارتباط ودور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية في كل مستوى من مستويات الترابط:

---

[1] - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 99 - 104.

## 1- الارتباط الإداري

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الإستراتيجي. حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية؛ كذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية؛ وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من

مرحلة التنفيذ، بينما ترتكز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

## 2- الارتباط ذو الاتجاه الواحد

في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.

ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دورا إستراتيجيا لإدارة الموارد البشرية حيث يتمثل دور الأخيرة في تصميم النظام والبرامج التي يمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية؛ وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة، وبالتالي وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

## 3- الارتباط ذو الاتجاهين

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية، ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية. الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها؛ ثانيا يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية؛ ثالثا بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

**4- الارتباط المتكامل**

هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، وفي غالبية الأحوال، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا؛ وبدلا من تكرار تبادل المعلومات، فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

وفي ظل هذا المستوى من الارتباط تساهم إدارة الموارد البشرية بالمدخلات التالية:

**أ- المساعدة في تحديد رسالة المنظمة وغايا ا الرئيسية**

حيث يحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى أن يتأكد من أن صياغة الرسالة وتحديد الأهداف يمكن استخدامهما لتحقيق الدعم والتأييد الكاملين للمنظمة. فالكلمات يجب صياغتها بالطريقة التي تشحذ همم العاملين وتوجه طاقا م وأنماطهم السلوكية نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛ فالرسالة المصاغة بطريقة ميكانيكية سوف لا تحث العاملين على تجاوز حدود مهامهم الوظيفية الرسمية مما يجعل من تحقيق التميز في الأداء موضع شك.

**ب- المساعدة في تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها بيئة المنظمة والتي تتعلق بالعنصر البشري**

فمع تقلص أعداد العاملين المهرة الذين يدخلون سوق العمل يوما بعد يوم، فإن المنظمات بدأت تتنافس ليس من أجل الحصول على العملاء فقط ولكن العاملين كذلك. ومن هنا يقع دور إدارة الموارد البشرية في متابعة ما يجري في البيئة بخصوص العنصر البشري ونوعية الفرص والتهديدات ذات العلاقة، خاصة فيما يتعلق منها بوظيفة الموارد البشرية مثل احتمالات العجز في نوعيات معينة من العاملين، التغير في مستويات أجور المنافسين، التشريعات الحكومية بشأن العمالة ...الخ.

**ج- المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة**

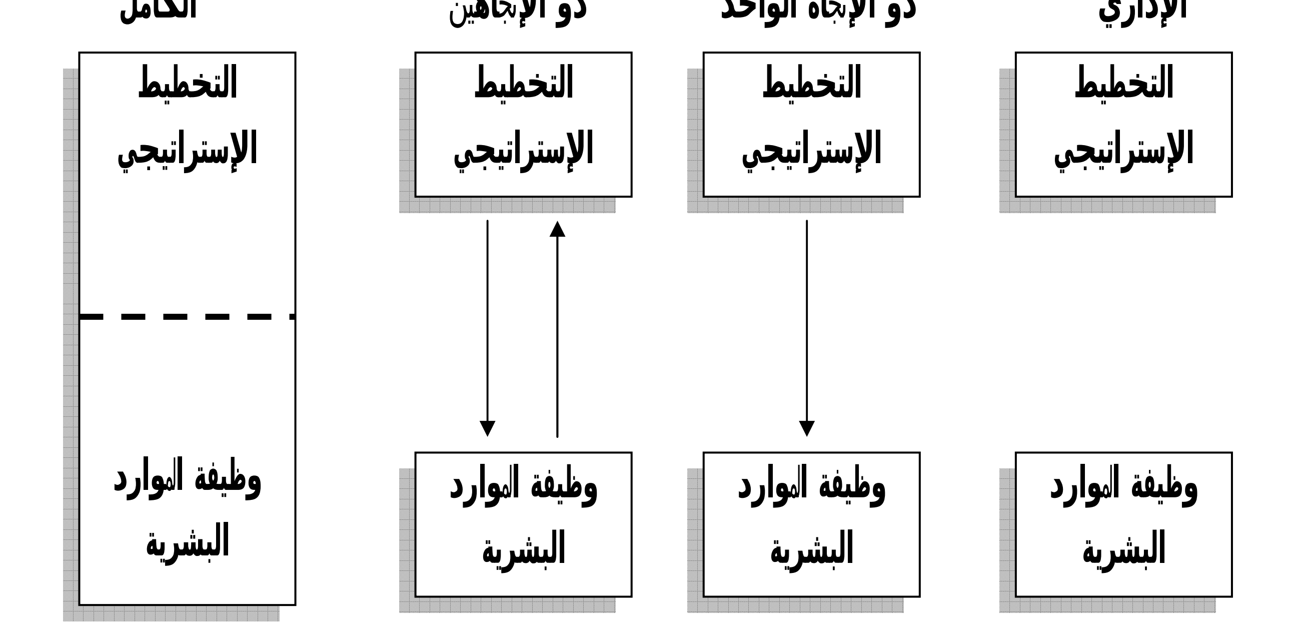
لقد ازداد اعتراف المنظمات مؤخرا بأهمية المورد البشري باعتباره أحد الأصول البارزة للمنظمة. وعليه فإن الفشل في الأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف المصاحبة لقوة العمل في المنظمة قد يترتب عليه اختيار إستراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها، فعلى سبيل المثال، اختارت إحدى الشركات إستراتيجية تستند

إلى المنافسة السعرية عن طريق تخفيض التكاليف باستخدام تكنولوجيا متقدمة، ومن ثم فقد صممت مصانعها وعمليا ا حول نظم متكاملة للتصنيع باستخدام الحاسب وأنظمة متقدمة للرقابة الإحصائية، وعلى الرغم من أن هذا الاختيار يبدو جيدا الغاية إلا أنه لم يحقق الأهداف المرجوة لسبب بسيط وهو أن الشركة اكتشفت أن ما يزيد عن 25 % من قوة العمل ا يتسم بالأمية أو الجهل من الناحية الوظيفية؛ وعليه فإنه في ظل المدخل المتكامل، فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الاعتبار كل القضايا ذات الارتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام باختيار إستراتيجي محدد.

ويعرض الشكل التالي مختلف مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي:

**شكل رقم «10»**

**مستويات الترابط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية**




**المصدر:** جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 103.

من ناحية أخرى، تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المنظمات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الارتباط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع؛ وفي ظل المنافسة الحادة وعولمة الأسواق والتغيرات البيئية التنافسية، فإن المنظمات بدأت تدرك أهمية المورد البشري باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، الأمر يؤدي إلى تزايد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل.

## المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها بما يتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية. وتشير كل واحدة من هذه الممارسات إلى مجال وظيفي من مجالات إدارة الموارد البشرية، يمكن عرضها كما يلي:[1]

**1- تحليل وتصميم الوظائف**

تساهم عمليتي تحليل وتصميم الوظائف في تنفيذ الإستراتيجية عن طريق تكوين الوظائف اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. إن الطريقة التي يتم ا تحليل وتصميم الوظائف يجب أن ترتبط بإستراتيجية التنظيم، حيث أن الإستراتيجية إما أن تتطلب مهام جديدة مختلفة، أو طرق مختلفة لأداء نفس المهام؛ علاوة على ذلك، ونظرا لأن العديد من الإستراتيجيات تتضمن استخدام تكنولوجيا جديدة، فإن ذلك سوف يؤثر على الطريقة التي سيتم ا إنجاز المهام.

[1]- جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 108 - 112.

**2- استقطاب واختيار العاملين**

تساهم عمليتي استقطاب واختيار العاملين في تنفيذ الإستراتيجية من خلال العمل على توفير احتياجات المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والنوعيات بما يتناسب مع التنفيذ الفعال لاستراتيجيتها التي تبنتها؛ ومن ثم فإن الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة تؤثر مباشرة على عدد ونوعية العاملين التي تسعى لاستقطا م.

**3- التدريب والتنمية**

يعتبر امتلاك المهارات ذات العلاقة بالإستراتيجية المختارة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها. فالتغيرات التي قد تحدث في الإستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغيرات في نوعيات ومستويات وتركيبة المهارات الخاصة بالعاملين. إن هذه التغيرات تتطلب بالضرورة وضع برامج تدريب للعاملين من أجل إكسا م المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بوظائفهم؛ وكذلك تنمية قدرا م من أجل إكسا م المعرفة والمهارات وأنماط السلوك والتي تساعد العاملين على مواجهة تحديات الوظائف الحالية أو المستقبلية.

**4- إدارة الأداء**

تتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة والنتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للإستراتيجية. حيث يتم استخدام إدارة الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف التنظيمية. سواء عن طريق استخدام أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى معايير وصفية (خاصة في المنظمات التي لا تتسم عمليا ا بالتنوع والتي يكون فيها المديرون في المستويات الإدارية العليا على معرفة واسعة عن كيفية أداء العمل على الوجه الصحيح )؛ أو عن طريق استخدام معايير كمية لتقييم أداء العاملين (خاصة في المنظمات التي تتسم عمليا ا بالتنوع والتي يكون فيها لا يمتلك أعضاء الإدارة العليا معلومات كافية عن كيفية أداء العمل بواسطة من هم أقل منهن في المستوى التنظيمي).

**5- هيكل الأجور والحوافز**

تلعب أنظمة الأجور دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجيات. فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر؛ كذلك فإنه من خلال الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المنظمات تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين.

### 6- علاقات العمل والعاملين

بغض النظر عما إذا كان يوجد بالمنظمة تنظيمات نقابية من عدمه، فإن المدخل العام للعلاقات مع العاملين يؤثر بشكل واضح على قدرة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. فالإدارة يجب عليها أن تحدد خيارا ا حول مقدار مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات من عدمه، وكذا الحقوق الخاصة م، وما هو مدى مسؤولية المنظمة تجاههم، وبصفة عامة فإن نظرة الإدارة إلى العاملين ا قد تتراوح بين اعتبارهم أصلا يستوجب الاستثمار والتنمية إلى تكلفة يجب ترشيدها والحد منها.إن المدخل الذي سوف يتم استخدامه لاتخاذ القرارات قد يتولد عنه إما نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو تعثرها وربما خروجها من السوق تماما.

## المطلب الخامس: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تختلف الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف طبيعة التوجه الإستراتيجي للمنظمة. حيث تمتلك كل إستراتيجية دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وفي ما يلي عرض لمختلف الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حسب التوجه الإستراتيجي للمنظمة:[1]

### 1- [illegible]

تختلف انعكاسات إستراتيجية النمو على إدارة الموارد البشرية باختلاف البدائل الإستراتيجية لهذه

---

[1]- أنظر كل من :

- جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص :120 - 122.

-Smaïl ARBADJI, "Ressources humaines: Rôle et perspectives d'une Dynamique Stratégique" , dans: les publications du séminaire international, le séminaire international sur: le rôle des ressources humaines dans le développement économique et social, Association Nationale des Economistes Algériens, palais du culture, Alger, Algérie, les journées du 17 au 18 juillet 2004, Université d'Alger, Algérie, 2004, P P: 235 - 237.

الإستراتيجية. فإستراتيجيات التركيز تتطلب من المنظمة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهو ما يتطلب استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تصقل وتنمي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافأة تركز على الحفاظ على هذه المهارات؛ من ناحية أخرى، فإن أنظمة الأداء في ظل اتباع إستراتيجية التركيز يجب أن تكون موجهة بالسلوك، حيث أن البيئة تتسم غالبا بالاستقرار وأن السلوك المطلوب لتحقيق الأداء الفعال يكون معروفا من خلال التجارب السابقة؛ أما إستراتيجيات النمو الداخلي فتفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. فالنمو يتطلب ا ماك المنظمة في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العنصر البشري، علاوة على ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجا متوازنا من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج، فبينما يستمد التوجع السلوكي من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج، فإن التوجه بالنتائج يستمد من الحاجة للتركيز على أهداف النمو والتوسع، كذلك فإن أنظمة المكافأة سوف تميل إلى التركيز على تحفيز تحقيق أهداف النمو، وبالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقا للطريقة التي تختارها المنظمة لتحقيق النمو على سبيل المثال إذا أرادت المنظمة تحقيق النمو عن طريق التوسع في الأسواق، فإن التدريب سوف يركز على تكثيف المعرفة بالأسواق، خاصة إذا كانت الأسواق أجنبية؛ أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الابتكار أو التطوير في المنتج، فإن المنظمة تحتاج إلى عمالة ماهرة ذات ولاء قوي للمنظمة، علاوة على ذلك وحيث أن الابتكار ينطوي على مواجهة المخاطر، فإن هؤلاء الأفراد يجب الحفاظ عليهم لفترات طويلة، خاصة في مراحل التقديم والنمو للمنتجات الجديدة، كذلك فإن التدريب سوف يركز على النواحي الفنية وتنمية العلاقات الشخصية والعمل الجماعي مثل برامج فرق العمل؛ من ناحية أخرى، إذا كانت إستراتيجيات النمو تستند إلى النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة أو الامتلاك، فإن التدريب يجب أن يركز على برامج العامل مع الصراعات أو تعدد الثقافات وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالشركة.

## 2- الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الانكماش

بالنسبة لإستراتيجيات الانكماش والتي قد تترتب على المنافسة الحادة وحالات الكساد وتغيير الاحتياجات، فإن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل أساسا في تقليص حجم العمالة سواء عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، أو إستراتيجيات ترك العمل الاختياري، أو المعاش المبكر؛ غير أنه وفي أغلب الحالات فإن العاملين المهرة وذوي الخبرة هو الذين يغادرون وذلك لمقدر م عل إيجاد فرص عمل بديلة، وهذا يقود غالبا إلى حاجة المنظمة إلى عمليات استقطاب جديدة للعمالة المميزة إلى فقدها، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وليس العكس.

ويوجد أمام إدارة الموارد البشرية عدة خيارات تخفف من الانعكاسات السلبية الوظيفية لإستراتيجيات الانكماش وقد تتلافاها أحيانا وأهمها:

- تقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام وتوسيع قواعد مرونة العمل،
- إعادة هيكلة التوظيف بهدف تفعيل العمل وتخفيض تكاليف التوظيف والاستخدام ذات الأجل الطويل،
- مساعدة العمال والموظفين الذين أصابهم الوهن واهتزت معنويا تهم نتيجة لجوء المنظمة إلى إستراتيجية الانكماش.

### 3- الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاستقرار

من بين الأمور الهامة التي تشغل إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي اعتمدت على إستراتيجية الاستقرار، تلك المتعلقة بالمحافظة على نخبة الأفراد الطموحين والناجحين في أدوارهم ونشاطاتهم، إذ أن فرص الترقي أمام هؤلاء تبقى جد محدودة، وليس من السهل بالتالي تحفيز أو الاحتفاظ بهذه النخبة.

## خاتمة الفصل الثاني

في ظل عالم تسيطر عليه آفاق العولمة وتغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها.

وفي ظل هذا العالم، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمارس دورا أكثر فعالية في تنمية أنظمة العمل الفعال وتحقيق الميزة التنافسية التي ترتكز حولها إستراتيجيات المنظمة. وذلك من خلال تبني إستراتيجيات طويلة الأجل في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل بالمنظمة المعاصرة، وبما يساعدها في النهاية على مواجهة التحديات واستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة.

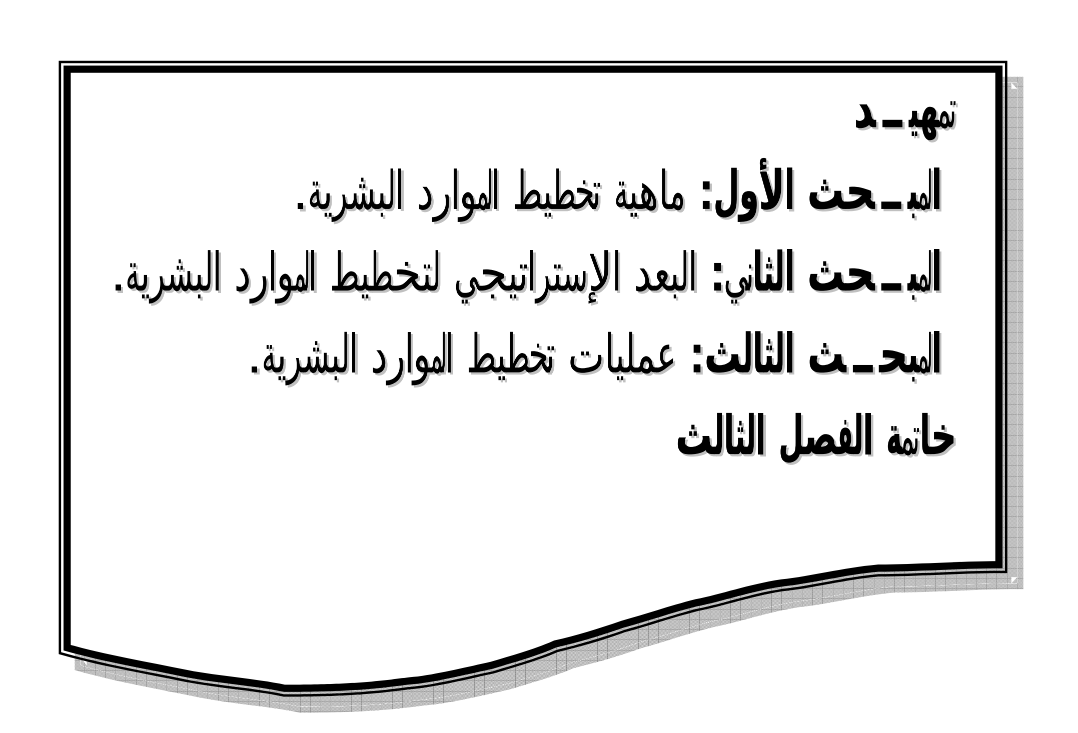
وحيث أن المنظمة في حالة من التغير المستمر، كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتسم بالتغير والتطور المستمرين؛ نتيجة لذلك فإن معايير الفعالية في برامج إدارة الموارد البشرية يجب أن تدور حول محورين، يتمثل الأول منهما في مدى رضا العاملين بالمنظمة، وحيث يكمن الثاني في القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات السائدة.

وباعتبار العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها، فإن ذلك يتطلب دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات

المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

# الفصـــل الثالـــث:

# تخطيط الموارد البشرية ودوره ضمن إستراتيجية المنظمة



# الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية ودوره ضمن إستراتيجية المنظمة

## تمهيـــد

يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب. حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة؛ ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة، عن طريق إدراك أهمية الفكر الإستراتيجي للمنظمة، وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الإستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرأ فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية.

فالغرض من تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وذلك لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلي شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة.

ويرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، فهو نابع من الخطة الإستراتيجية للمنظمة، ويتم وضعه في ظل هذه الخطة، وذلك حتى تتوافق عملية تخطيط الموارد البشرية مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من أجل تحديد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها وأعمالها المستقبلية، والحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري، أو وجود زيادة غير ضرورية، وكذلك مواجهة التغيير والتكيف معه خاصة فيما يتعلق بمحتويات الوظائف والمتطلبات المهارية وأعداد ونوعيات العاملين، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ومن خلال ذلك، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

- ماهية تخطيط الموارد البشرية؛
- البعد الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية؛
- عمليات تخطيط الموارد البشرية.

# المبحث الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجا ا من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية؛ ذلك أن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة؛ أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية؛
- أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية؛
- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية ومتطلبات فعاليته.

## المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

توجد تعاريف متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

- **تعريف راوية حسن** "تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"[1]،

- **تعريف حبيب الصحاف** "تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيرها"[2]،

- **تعريف جمال الدين محمد المرسى** "تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد"[3]،

[1]- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 75.

[3]- جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص: 148.

- **تعريف شيمون دالان وآخرون** *( Shimon L.Dalan et autres )* "تخطيط الموارد البشرية هو عملية إعداد ووضع قيد التنفيذ خطط وبرامج تهدف إلى تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة اللازمة للقيام بالوظائف المتوقع وجودها أو إحداثها وفي الوقت المناسب"[1]،

- **تعريف فرنسواز كرلار** *(Françoise Kerlar)* "تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ والتقدير المستمر والمنتظم للعرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل"[2]،

- **تعريف لويس كادان وآخرون** *( Loïce cadin et autres)* "تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد والتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها"[3].

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في إستراتيجية المنظمة الحالية؛ وذلك في سبيل الحصول على العدد الصحيح من الموارد البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

ويتم التعرض إلى أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية على الترتيب.

### 1 - أهمية تخطيط الموارد البشرية

---

[1] -Shimon L.DALAN et autres, la gestion des ressources humaines, Person éducation, 3éme édition, Canada, 2002, P: 162.

[2] -Françoise KERLAR, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, Paris, France, 2002 , P: 14.

[3] -Loïce CADIN et autres, Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments des théorie, Dunod 2éme édition, Paris, France, 2002, P: 97.

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي :[1]

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع الاختناقات الفجائية في خطوط الإنتاج، ذلك أنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية، والتدريب،

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد،

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة، لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار،

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية،

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين،

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية. ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار.

## 2- أهداف تخطيط الموارد البشرية

بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يأتي:[2]

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب،

- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة،

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها،

- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إ اء الخدمات،

- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

---

[1]- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص ص: 46 - 47.

[2]- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 41.

ويتم التعرض إلى البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية ومتطلبات فعاليته على الترتيب.

### 1- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأي نوع آخر من التخطيط، يوضع في ضوء البيانات التي تـصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها[1]، وتنقسم هذه البيانات إلى بيانـات من داخل المنظمة وأخرى من خارج المنظمة أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وفي ما يلي عرض مختلف هـذه البيانات:[2]

#### أ- البيانات التي تجمع من داخل المنظمة

ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المنظمة، ولابـد للقـائمين بعمليـة التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمنظمة، وتتمثل هذه البيانات أساسا في:

#### أولا- بيانات عن التنظيم الحالي للمنشأة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل

يوضح الهيكل التنظيمي مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل إدارة أو قـسم، وبذلك يمد الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حاليا بالمنظمة، ومن المنطقي أن يـتم تطـوير التنظيم من فترة إلى أخرى وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيميـة، وذلـك ليتماشى مع ظروف المنظمة وتطورها؛ وعلى المسئولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على أيـة

---

[1] -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص: 14.

[2] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص:102-105.

تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سيترتب عليها إضافة أنواع وظائف جديدة أو عمال جدد في كل نوع والعكس صحيح.

**ثانيا- بيانات عن الموارد البشرية الحالية بالمنظمة**

وهذه البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين كالآتي:

- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص،
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها،
- توزيع العاملين حسب السن، التأهيل العلمي أو العملي ...الخ.

**ثالثا- بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمنشأة**

وتشتمل هذه البيانات على حجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي، توقعات الإنتاج والمستقبل، الطاقـة الإنتاجية المتاحة والمستغلة، معدلات الإنتاج... الخ.

**رابعا- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل**

مثال ذلك استبدال النظام الآلي بدلا من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية المنظمة. فقد تقـرر المنظمة استخدام الحاسبات الإلكترونية في إعداد المرتبات والأجور أو المخازن أو مراقبة المخزون؛ وقد يـؤدي هذا التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الإلكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الاستغناء عن بعض كتبة الحاسبات، وقد تقرر المنظمة القيام بصيانة سيارا ا بنفسها بإنشاء ورشـة صـيانة داخلها، بدلا من صيانتها لدى الغير خارج المنظمة، وقد يؤدي إقامة ورشة جديدة إلى تعيين بعض العـاملين الجدد في المستقبل.

**خامسا- بيانات عن التجديدات أو التحسينات**

قد تؤدي التجديدات والتحسينات الفنية التي ينتظر إدخالها خلال الفترة التي تعد عنها الخطة إلى تغيير بالزيادة أو بالنقص في أنواع وعدد الوظائف في المنظمة، ولابد أن يحسب أثر التغيير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل إدخالها.

**ب- البيانات التي تجمع من خارج المنظمة**

هناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المنظمة، تتمثل أساسـا في مجموعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في:

**أولا- بيانات عن سوق العمل**

يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المنظمة على احتياجا ا من الموارد البشرية ؛ و تؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل عل قدرة المنظمة في الحصول على احتياجا ا من الأيدي العاملة اللازمة؛ ومن البيانات اللازم معرفتها: التخصصات والأعداد المتاحة من الأيدي العاملة، الأجور وتكاليف تشغيل العمالـة المتاحة، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة، والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مـستوى الدولة.

**ثانيا- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة**

يقصد بسياسة العمالة مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم اسـتخدام أو تـشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعـاملين، طـرق الاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى؛ ولكل مـن هـذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى الدولة، ومثال ذلك تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.

**ثالثا- بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة**

إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص؛ فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة في المنظمة، يتم تكوين جزء منها داخل المنظمة من خلال البرامج التدريبية، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة.

**2- متطلبات فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية**

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فإن ذلك يتطلب توافر عدة متطلبات أهمها:[1]

- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالأفراد بالمنظمة وبين نظام المعلومات الإدارية للمنظمة ككل،
- ألا ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا،
- أن تؤمن إدارة المنظمة بأن التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية يعتبر نقطة البداية وأساس للتخطيط على المستوى القومي وأن يكون هناك تكامل وتنسيق بين التخطيط على مستوى الدولة والقطاع والمنظمة،
- أن تأخذ إدارة المنظمة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الحسبان مثل الديموغرافية والسياسية والتعليمية، والحالة الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي،
- أن تنبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المنظمة ومن إستراتيجياتها العامة بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية،
- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي لموقع العمل وللمنظمة بصفة عامة.

## المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية

في ظل المتغيرات البيئية سريعة الحركة التي تعمل في ظلها المنظمة، سواء الداخلية منها أو الخارجية، فإن ذلك أصبح يتطلب من تخطيط الموارد البشرية متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات، والتعامل مع انعكاساتها على نشاط المنظمة وإستراتيجيتها بسرعة؛ حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ففي ضوء نتائجه ترسم هذه الإدارة مسار نشاطاتها

---

[1]- جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص: 225.

الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية...الخ وتحدد نطاق ممارستها، أي أنه المسئول عن تحقيق التفاعل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز إستراتيجية المنظمة؛ الأمر الذي يجعل من تخطيط الموارد البشرية عملية ذات بعد إستراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، فهو عمل إستراتيجي مستمر يلازم تنفيذ إستراتيجيات المنظمات، طالما أنها قائمة وتعمل في ظل ظروف بيئية دائمة التغير.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بالعناصر الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية؛
- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما؛
- التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية[1]

في ظل العولمة التي هبت رياحها على العالم بأسره، وفي ظل عالم القرية الصغيرة، تسعى المنظمات جاهدة إلى البحث عن مصادر لضمان البقاء والاستمرار والنمو، ومن بين هذه المصادر-إن لم يكن أهمها- النظرة إلى الموارد البشرية. حيث يمكن للموارد البشرية أن تحقق ميزة تنافسية للمنظمة إذا تميز العاملون بالكفاءة والمعرفة والرغبة في تطوير الذات، وإذا اتسم هؤلاء العاملون بدرجة عالية من الولاء والالتزام والرقابة الذاتية والتعاون مما يقلل الحاجة إلى الإشراف، ويحسن الرغبة في خدمة العملاء والاستعداد لتحقيق مطالبهم؛ إن تحقيق ذلك يتطلب تغييرا جوهريا في الطريقة التي تمارس بها إدارات الموارد البشرية أنشطتها، وربما يمثل مجال تخطيط الموارد البشرية العنصر الحرج في تحقيق هذا التغيير.

في الماضي، كان أولئك الذين يعملون في مجال الموارد البشرية يمتلكون خلفيات وخبرات ليست في مجال الأعمال، وفي غالبية الأحوال كانوا يمارسون أنشطتهم وفقا لأسلوب رد الفعل، بمعنى التعامل مع المطالب والاحتياجات والمشاكل والأزمات عندما تنشأ أو تفرض نفسها، بينما تغيب الرؤية المستقبلية والتخطيطية للتعامل مع مثل هذه المواقف؛ وحتى تصبح مشاركا فعالا في إدارة المنظمة، فإن وحدات الموارد البشرية والمسئولين عن إدارتها يجب عليهم إدراك أهمية الفكر الإستراتيجي للمنظمة، وأن يحددوا كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الإستراتيجية. وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرأ فيها مديرو الموارد البشرية

---

[1] - جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 187 - 188.

الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وليس فقط أن يقتصر دورهم على رد الفعل أو التعامل مع المشكلات والأزمات المتعلقة بهذا العنصر.

إن التصميم والتنفيذ الجيدين لخطط الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المنظمة أو تهدد مركزها التنافسي، ومما لاشك فيه، أنه في ظل بيئة ديناميكية قد تمثل ممارسات التخطيط للموارد البشرية الفارق بين المنظمات التي تستمد القدر على الاستمرار والنمو، وبين تلك التي قد تفشل في تحقيق أهدافها أو الاستمرار في أسواق منتجاتها.

## المطلب الثاني: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما

ويتم التعرض إلى علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ومتطلبات تحقيق التكامل بينهما على الترتيب.

### 1- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة

تعتبر نوعية وكمية الموارد البشرية المتاحة في موقف معين لإدارة عمل ما في غاية الأهمية. فالموارد البشرية هي التي تتم من خلالها مختلف الأعمال والأنشطة، ولذلك فهي تعتبر المحور الأساسي في إستراتيجيات المنظمة[1].

يعتبر تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد إستراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، وذي علاقة وارتباط مباشر بخططها الإستراتيجية، لأنه يبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فمن خلاله يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف المطلوبة. وفي سبيل ذلك يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأداؤها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، فإذا كان المتاح لا يكفي حجم العمل المطلوب، فهذا يعني وجود نقص متوقع في قوة العمل، يجب تحديده ومن ثم توفيره؛ أما إذا كان المتاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب، فهذا يعني وجود فائض من مواردها مستقبلا يجب العمل

---

[1]- أشوك شاندا وشلباكوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة:عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص: 153.

على التخلص منه، لأنه يمثل تكلفة عمل تؤثر في أرباح المنظمة سلبا؛ وهذا كله من أجـل تحقيـق التـوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته خططتها الإستراتيجية مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية.[2]

فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئيـة متنوعة وغير مستقرة ، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر. فطالما يوجد هناك في المنظمات حالات تعيين وترك للعمل مستمرة، وأنه لا توجد هناك منظمة وليس فيها معدل دوران عمل بسبب هذه الحالات، وبالتالي لا يكون بإمكان أي منها جعل هذا المعدل صفرا، لأن المتغيرات البيئيـة الداخليـة والخارجية المحيطة بـا لا تمكنها من السيطرة عليها وخاصة بالنسبة للخارجية. وبما أن تخطيط الموارد البشرية هو المسئول عن تقدير وتحديد حاجات أعمال المنظمات من الموارد البشرية إذا فهو عمل إستراتيجي مستمر يلازم تنفيذ إستراتيجيات المنظمات طالما أ ا قائمة وتعمل في ظل بيئية دائمة التغير.[3]

ويلعب تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة هذه الموارد. ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للمنظمة وما تسعى لتحقيقه من أهداف في المستقبل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات هذه الخطة الإستراتيجية من

في تنفيذ إستراتيجية المنظمة؛ ففي ضوء احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها، تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطا ا وممارستاها في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل ...الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المنظمة. فنتائج تخطيط الموارد البشرية، هي التي ترسم الإطار العام لإستراتيجية إدارة هذه الموارد الذي ستعمل ضمنه، بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل، بمستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية[1].

والشكل التالي يبين كيفية تفاعل عملية تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي:

[2] و[3]- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص ص: 236 - 237.

[1]- المرجع نفسه، ص ص: 237.

### 2- متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

حتى يتحقق التكامل الفعال بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة فـإن ذلـك يتطلب توافر عدة متطلبات أهمها:[1]

- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة إستراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل،
- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل، وتخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية، عند تفكيرهم في خطة العمل،
- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة. فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا لإدراك حقيقة هامة، ألا وهي أن النمو المستمر للمنظمة قد يواجهه قيود متمثلة في النقص والعجز في المـوارد البشرية، وأن هذه المشكلة تحتاج إلى التركيز عليها، والاهتمام بها في المستويات العليا من المنظمة،
- ضمان قدرة برامج الموارد البشرية التقليدية على إشباع حاجات الإدارة العليا والإدارات الوظيفية،
- تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المنظمة،
- تحديد قضايا وأمور الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل وإعلام المديرين بها،
- تحويل أهداف العمل إلى أهداف للموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة إستراتيجية للموارد البشرية،
- مراجعة عملية التخطيط الإستراتيجي، لتحديد الفرص الجديدة لتقنين إدارة الموارد البشرية فيها.

## المطلب الثالث: التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة إستراتيجية المنظمة من الموارد ومع مـا هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لنماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة:[2]

### 1- التفاعل مع وظيفة الاستقطاب

[1]- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية:رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص ص: 81 - 82.
[2]- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص ص: 233 - 234.

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته. فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعيا ا، وموعد الحاجة إليها، مما يساعد على تحديد مصادر الاستقطاب ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظف في المنظمة.

**2- التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين**

تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين. فهي توضح العدد المطلوب اختباره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.

**3- التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية**

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أ ا توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤوليا ا بشكل جيد.

**4- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات**

في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعيا ا وتخصصا ا التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط. وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسات إدارة التعويضات.

**5- التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية**

تسعى وظيفة السلامة إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير حماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل؛ ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة، لابد لها من معرفة حجم

الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلا، ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

### 6- التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية

يقصد بالمسارات الوظيفية أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المنظمات، سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، وذلك من بداية تعيينهم وحتى اية خدمتهم فيها. حيث يكون معروفا لكل فرد يعمل في المنظمة إذا بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا. وعليه يمكن القول أن برامج المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار إما متخصص أو غير متخصص خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصا م، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات، التي إما يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها، وأيا كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءا أساسيا من خطة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأ ا تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة.

## المبحث الثالث: عمليات تخطيط الموارد البشرية

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين منظمة وأخرى باختلاف نشاط المنظمة وباختلاف حاجا ا إلى الموارد البشرية؛ إلا أن العمليات في جميع المنظمات يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للخطة الإستراتيجية.

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة مراحل دف أساسا إلى صياغة برامج مناسبة لمواجهة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين الموارد الحالية المتاحة بالمنظمة؛ كما تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة أساليب وطرق للتنبؤ سواء بالطلب على الموارد البشرية أو بالعرض من هذه الموارد.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- مراحل تخطيط الموارد البشرية؛
- أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية؛
- أساليب وتقنيات التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية.

## المطلب الأول: مراحل تخطيط الموارد البشرية

يمر بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في

الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي تخطط لها، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل:

### 1- التعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها

تتعلق المرحلة الأولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية، بالتعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة المزمع إتباعها وأهدافها. ذلك أنه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا بعد أن تزود القمة الإدارية، إدارة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية وتضمنا ا الرئيسية[1].

### 2- تقدير الطلب على الموارد البشرية

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد العاملين المطلوبين، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، النوعية والكفاءة. وهناك عدة عوامل تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه العوامل: [2]

#### أ- التعديلات المتوقع إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة

قد تؤدي الخطة الإستراتيجية التي ستتبعها المنظمة إلى إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة. فعملية الإضافة أو الإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة، فقد تقرر المنظمة مثلا وضع وتنفيذ برامج لمراقبة الجودة، مما يستلزم بالضرورة إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل؛ وقد يحدث العكس فتقرر المنظمة إلغاء أحد

---

[1]- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية: دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، تحت إشراف: الأستاذ مبارك بلالطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000 - 2001، ص: 71.

[2]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 97 - 102.

الأنشطة القائمة، فيصبح وجود الوظائف الحالية والمسئولة عن النشاط الملغى أمر غير ضروري ويتحتم إلغاءها. وبالطبع وفي كلتا الحالتين يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة. ففي حالة الإضافة يعني ذلك أن هناك حاجة لموارد بشرية إضافية سواء من حيث العدد أو النوع؛ وفي الحالة الثانية يعني ذلك بأنه سيكون لـدى المنظمة فائضا في مواردها البشرية.

والمقصود با هو التأكد من أن العدد المتاح من العاملين في كل وظيفة يكفي لأداء هذه الوظـائف بفاعلية أم أن هذا المتاح أقل أو أزيد من المفروض، وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حده، ويمكن الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا ا ال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسة العمل والأساليب،
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى مشابهة،
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها على عددهم المطلوب،
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

### ج- نتائج جرد مهارات وقدرات العاملين

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تكدس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين؛ والعكس صحيح، إذ أن امتلاك المنظمة لعاملين يتوافرون على مـستوى جيد من المهارة والقدرة على أداء العمل سوف يوفر على المنظمة تكاليف استقطاب وتعيين عاملين جدد. وفي كلتا الحالتين ينعكس ذلك على حجم الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة.

### د- تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج

يؤثر حجم الإنتاج المراد بلوغه من طرف المنظمة على حجم الموارد البشرية المطلوب. فإذا كانـت المنظمة دف إلى زيادة حجم إنتاجها على مدى السنوات القادمة، فمن المحتمل أن يرافقها حاجـة إضـافية للموارد البشرية؛ والعكس من ذلك صحيح.

**هـ - تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج**

ويقصد با المستوى التقني المراد استخدامه في تنفيذ العمل والإنتاج. فإذا كان توجـه المنظمـة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وأتمتة الإجراءات فيها، فإنه في هذه الحالة سوف يقل الطلب الإجمالي على الموارد البشرية، حيث يصبح من المتوقع حدوث فائض في اليد العاملة النصف ماهرة لدى المنظمة مستقبلا بسبب عدم حاجة العمل إليها، وظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي والقادرة على التعامل مع هذه التقنية الآلية؛ أما إذا كان توجه المنظمة إلى إبقاء المستوى التقني الآلي المستخدم فيها على حاله، فـإن هيكلة الموارد البشرية في المنظمة ستبقى على حالها.

**و- تأثير المتغيرات الاقتصادية الكلية**

تشتمل هذه المتغيرات على حالة الرواج أو الكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل السائدان في البيئـة الخارجية ... الخ. فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجا فإنه من المتوقع زيادة الطلب على منتجـات المنظمـة، والذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها؛ وإذا كان الدخل مرتفعا سيحدث نفس الأمر، والعكس صحيح.

**ز- المتغيرات القانونية**

هناك من المتغيرات القانونية ما يؤثر كثيرا على حجم أعمال المنظمة ومن ثم على احتياجا ـا مـن الموارد البشرية، وكمثال على ذلك إصدار الدولة لقانون يمنع استيراد سلعة معينة من الخارج ، فبلا شك سيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق، وزيـادة الطلـب هـذه سيرافقها زيادة حجم إنتاج المنظمة وأعمالها لتغطية هذه الزيادة والتي من المحتمل أن يرافقها حاجـة إضـافية للموارد البشرية؛ والعكس صحيح. يتضح من ذلك بأن القوانين والتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المنظمات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي الطلب من الموارد البشرية.

**ح- المنافسة**

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية دورا قويا في تحديد حجم أعمال المنظمات عموما. فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل، معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعا ـا، الـذي

تقابله عادة تقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكا ا تسويقه، كل ذلك قد يؤدي إلى انخفاض حجم الطلب من الموارد البشرية؛ أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات، بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية، من أجل تلبية هذه الزيادة، كل ذلك قد يؤدي إلى زيادة حجم الطلب من الموارد البشرية.

## 3- تقدير عرض العمالة

يتناول هذا الجانب بعدين رئيسيين هما تحليل العرض الداخلي للعمالة وتحليل العرض الخارجي للعمالة.

### أ- تحليل العرض الداخلي للعمالة[1]

بمجرد أن تنتهي المنظمة من تقدير الطلب، فإ ا تحتاج إلى الحصول على مؤشر على عرض العمل لديها. إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المنظمة، ونوعيات المهارات المحددة المتواجدة بها؛ بعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات في المستقبل القريب والتي تشمل الإحالة للتقاعد، الترقيات، النقل، دوران العمل والتسريح، ويسمى هذا الجانب إجمالا بتقييم الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة في الوقت الحالي. هذا التحليل الداخلي يتضمن ما يسمى بتحليل مخزون العاملين والمهارات والتي تمتلكها المنظمة في الوقت الحالي، ويتم الحصول على مدخلات هذا الجانب عن طريق استيفاء العاملين لنماذج أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، مثل هذه التقارير قد تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقا للاسم، التعليم، التدريب، الأعمال السابقة، الوظيفة الحالية، تقييم الأداء، مستويات الأجور، اللغات، القدرات والمهارات المتخصصة.
وتعتبر هذه البيانات ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة حاليا في التنظيم، وهو ما يمكن الاستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، أو تغيير الإستراتيجيات الحالية، كذلك فإن هذه البيانات، تعد هامة وضرورية لتحقيق الممارسة الفعالة لبعض أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل اختيار الأفراد، التدريب والتنمية، الترقيات، النقل.

[1]- جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص ص: 202 - 206.

إن الصورة العامة لواقع مخزون الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرا لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المنظمة على الأداء الفعال، وتحقيق الأهداف المخططة.

لتحقيق المعاونة في التعرف على مخزون الموارد البشرية من حيث الأعداد أو المهارات قامت العديد من المنظمات باستخدام ما يسمى بأنظمة إدارة الموارد البشرية؛ ويتمثل الغرض من هذه الأنظمـة في إمكانيـة الحصول على معلومات شاملة ودقيقة وسريعة عن الموقف الحالي لقاعدة العمل بالمنظمة والمهارات المرتبطة بها، وتتضمن هذه الأنظمة قاعدة للمعلومات التي تتضمن بيانات هامة عن العاملين وتتواجد في مكـان مركـزي يسهل الوصول إليها عند بروز الحاجة لهذه المعلومات. وعليه فإنه عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تحليل للمـوارد البشرية بالمنظمة فإن أنظمة إدارة الموارد البشرية تسد ثغرة في عملية التخطيط الإستراتيجي، فمن خلال توافر المعلومات فإن المنظمات تكون في موقف أفضل للتحرك نحو تحقيق أهدافها التنظيمية.

**ب- تحليل العرض الخارجي للعمالة**

يتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي؛ وعملية تقدير اليد العاملة في السوق، لا تتميز بنفس السهولة (نوعا ما) الموجودة في حالـة تقدير العرض الداخلي للعمالة في المنظمة، وذلك لانعدام المعلومات الدقيقة والكافية لدى المنظمة؛ إلا أن هـذا لا يمنع من متابعة اليد العاملة في السوق، وذلك من خلال عدد المؤشرات التي تسمح بذلك.

وحتى تتمكن المنظمة من متابعة حركة اليد العاملة في السوق كميا ونوعيا عليها أن تقوم برصد مصدر واستعمالات هذه اليد العاملة، وقبل ذلك أن تحدد وضعية اليد العاملة ومدى توفرها تحت تصرف المنظمة.

### أولا- تحديد وضعية العمال المتوفرين في سوق العمل

وذلك من خلال تحديد خصائص اليد العاملة المتوافرة في السوق وحصرها، وتحديد الشروط الواجب توافرها، والتي من بينها:

- القدرة على العمل، ويخرج من هذا الإطار الأطفال والشيوخ، وكذا المعوقين بنسبة 100%،
- عدم امتلاك عمل، وهذا إما بسبب إ اء مرحلة تكوينه أو تعليمه، أو بسبب وجـوده في وضـعية بطالـة (خاصة التامة منها)،

---

[1]– ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق مع دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير، تحت إشراف: الأستاذ طواهر محمد التهامي، معهد العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 1998 - 1999، ص ص: 166 - 167.

- امتلاك عمل آخر ولكن لا يتلاءم مع رغبات صاحبه، وطاقاته الحيوية، ويرغب في أن يتخلى عنه، ويقـوم بذلك في أول فرصة،
- بالإضافة إلى الشروط السابقة يجب توافر الرغبة في العمل في المنظمة.

### ثانيا- تحديد مصادر واتجاه اليد العاملة المتوافرة في سوق العمل

حتى تتمكن المنظمة من حصر دقيق لليد العاملة في سوق العمل وحركتها، عليها أن تحدد مصادرها واتجاها ا.

وتحدد المنظمة مصادر اليد العاملة المتوافرة في السوق، أي القابلة للتعيين في أي وقت، من خـلال الإحصاءات المقدمة من مختلف معاهد ومراكز التكوين المهني، والجامعات، بالإضافة إلى دراسة عروض العمل المقدمة في الجرائد والسجلات المختلفة، رغم أ ا لا تقدم إلا عناصر بسيطة مثل العمر والجـنس والوضـعية الصحية ودرجة التكوين، ...الخ؛ أما فيما يخص اتجاه اليد العاملة، فهي تخص دراسة تفضيلات وتوجهات

[illegible]

عند دخولهم ميدان التعليم والبحث، أو ا ال السياسي، أو الجيش، ...الخ.

وعملية تقدير العرض الخارجي من اليد العاملة التي م المنظمة في تاريخ معين، تمر عبر أكثـر مـن خطوة، ابتدءا من حصر أنواع العمالة التي م المنظمة في تاريخ مستقبلي، وهي موجودة حاليا في سوق العمل، ثم مختلف المعلومات المتعلقة بوضعيتها الحالية من ناحية التكوين والقدرات وغيرها، وفي الأخير تقدير تطورها.

### 4- تحديد الفجوة بين ما هو متاح من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب[1]

تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية أو المطلوب منها في ظل الخطة الإستراتيجية، مع ما تتوافر عليه المنظمة من هذه الموارد أو ما هو معروض منها، أي دراسة وتحليل الفرق بـين متطلبات النظام من اليد العاملة والمخزون الحالي (العرض) الموجود على مستوى المنظمة، مما يسمح لها مـن الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من اليد العاملة.

ويعبر العجز عن النقص في اليد العاملة؛ أما الفائض فيعبر عن وجود يد عاملة أكبر من احتياجـات المنظمة. ويمكن أن يتحدد العجز أو الفائض بدراسة كل قسم أو إدارة على حده، ثم استخلاص العجـز أو الفائض الكلي.

---

[1] -Bernard MATORY et Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines, Dunod, 5 éme édition, Paris, France, 2002, p:25.

وبذلك فإن هذه الخطوة تسمح بتحديد الفروقات بين احتياجات المنظمة وبين مخزو ا، حيث يمكن أن تكون المنظمة أمام الوضعيات التالية:

- التوازن، ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة مساويا لاحتياجات المنظمة،
- الفائض، ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة أكبر من احتياجات المنظمة،
- العجز، ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة أقل من احتياجات المنظمة.

ويمكن أن يكون الفائض أو العجز كليا على مستوى المنظمة ككل، ويمكن أن يكون جزئيا علـى مستوى الأقسام أو الإدارات.

## 5- وضع برامج لمعالجة عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية وبين المتاح منها

دف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة مـن الموارد البشرية وبين المعروض منها. فالبرامج التخطيطية تعد إما بدف مواجهة العجز في الموارد البشرية، أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أقل من الاحتياجات المتوقعة منها؛ أو بدف مواجهة الفائض في الموارد البشرية، أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات المتوقعة منها[1]. وفيما يلي عرض لمختلف البرامج التي قد تتبناها المنظمة من أجل معالجة العجز أو الفائض في الموارد البشرية.

### أ- برامج معالجة العجز في الموارد البشرية (سد الشواغر)

تعتبر الوضعية التي يكون فيها الطلب المتوقع من الموارد البشرية أكبر من المعروض منها حاليا، وضعية صحية ومشجعة، أي أن المنظمة في حالة انتعاش، وتنتظر هذه الفرصة من أجل تمديد وتوسيع أنشطتها[2]، وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية:[3]

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف،
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف،
- استخدام العمالة المؤقتة،
- تكليف جهة عمل خارجية للقيام ببعض المهام مثل الصيانة، النظافة، ...الخ،
- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد،

[1]- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004، ص: 80.

[2]- علي عبد الله، مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، مقياس: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003 - 2004، ص: 36.

[3]- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص: 75.

- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام،
- تحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد،
- التدريب وإعادة التدريب، من أجل تحقيق التوافق بين فرص العمل المتاحة والمهارات والمؤهلات المعروضة من جهة؛ ومن جهة أخرى في حالة ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة،
- إحلال التكنولوجيا محل العمال،
- تكبير الوظائف، أي إضافة بعض المهام إلى الوظيفة حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر.

**ب- برامج معالجة الفائض في الموارد البشرية**

إذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمالة، أي أن المعروض من العمالة أكبر من المطلوب، يمكن أن تلجأ المنظمة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات الآتية:[4]
- استخدام وسائل التناقص الطبيعي (الإحالة إلى المعاش، الوفاة، الاستقالة)،
- تجميد التعيينات،
- تقديم حوافز للتقاعد المبكر، تقديم المكافآت المجزية، أو المعاش المبكر أو المكافآت مع المعاش...الخ: والمهم عند استخدام هذه السياسة ألا تتعارض مع حاجة العمل الحالية والمستقبلية من حيث المهارات والخبرات،
- تقديم مكافآت مجزية لترك العمل،
- التدريب وإعادة التدريب،خاصة على الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، وكذلك في حالة وجود ندرة في سوق العمل،
-نقل الفائض إلى فروع أو أقسام تتبع المنظمة أو إلى منظمات تواجه عجز في العمالة وتعمل في نفس الصناعة،
- إعادة توزيع العمالة بين الأقسام أو الإدارات التي تعاني نقص العمالة مع زيادة عبء العمل،
- تجميد الأجور،
- تخفيض الأجور،
- مشاركة العمل، وذلك من خلال توزيع كمية العمل على أكبر عدد ممكن من العمال مع تخفيض عدد ساعات العمل أو تخفيض عدد أيام العمل في الأسبوع،
- إنهاء عقود العمل المؤقتة،
- إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها،
- إنهاء الخدمة مؤقتا مع مساعدات خارجية.

[4]- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل : إعادة الهيكلة –الاندماج- مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1999، ص ص: 154 - 157.

هذا وقد تلجأ المنظمة إلى الإ اء الإجباري لخدمة العاملين، إذا لم تؤدي السياسات السابقة إلى تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب؛ ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الإ اء الإجباري لخدمة العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين.

## 6- تنفيذ الخطة ومتابعتها[1]

بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ؛ ومن الجوانب الهامة لمرحلة التنفيذ ضرورة التأكد من وجود فرد يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة، وتتوافر لديه الصلاحيات والموارد اللازمة لذلك؛ كذلك فإنه من المهم، توافر تقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الإنجاز وفق المعايير الزمنية والنتائج المحددة سلفا، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها. وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية، وهي تراقب وتقوم الخطة:

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة ؟،
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد ؟،
- ما هي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين ؟.

إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز في الوقت المناسب.

ويبين الشكل التالي مختلف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

[1]- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص ص: 92-93.

**شكل رقم « 12»**



**مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية**

الإستراتيجية

تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

تحديد الفجوة

تقدير عرض العمالة

الموارد البشرية الحالية في المنظمة أو المتوفرة في سوق العمل

وضع برامج لمعالجة عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية وبين المتاح منها

تنفيذ الخطة ومتابعتها

**Source**: Alain MEIGNANT, Ressources humaines Déployer la stratégie, édition liaisons, Paris, France, 2000, P: 121.

## المطلب الثاني: أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتعدد وتتنوع الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمـة. حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية أو الإحصائية أو الأساليب الوصفية أو الاجتهادية؛ ونظرا لأن لكـل طريقة مزاياها وعيوبا، فإن المنشآت يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينـها للوصـول إلى تقديرات دقيقة. وفيما يلي عرض لمختلف الأساليب المتبعة في تقدير الطلب على الموارد البشرية:

### 1- تحليل عبء العمل[1]

يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجـم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة. ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة، وعلية كلما كان تقدير المبيعات دقيقا، كلما كان التقدير الخاص بحجم القوى العاملة المستقبلية أكثر دقة. ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام، حيث يتحـول رقـم الأعمال إلى برنامج إنتاجي في قسم الإنتاج، وبرنامج مشتريات في قسم المشتريات وهكذا بالنـسبة لبقيـة الأقسام.

ويتحدد تحليل عبء العمل من خلال الإجابة على سؤالين:

- ما هي كمية أو عبء العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟،
- ما هو العمل أو العبء الذي يستطيع أن يقوم به الفرد ؟.

ومن خلال الإجابة على هذين السؤالين يمكن تحديد عدد العاملين المطلوبين من خلال العلاقة التالية:

$$\text{عدد العاملين المطلوبين في كل وظيفة} = \frac{\text{عبء العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه}}{\text{عبء العمل الذي يستطيع الفرد أن يقوم به}}$$

ومن أهم المشاكل التي تواجه هذه الطريقة صعوبة وضع معايير أداء موضوعية في ظل التغيرات المستمرة في العوامل المؤثرة على كفاءة الفرد، كما يغلب عليها طابع التحديد الإجمالي للأفراد.

إن النتيجة النهائية لهذا النشاط هي تحديد حجم العمالة الضروري لتنفيذ عبء العمل خلال الفترة المقبلة؛ إلا أن هذا التحديد لا يتصف دائما بدرجة عالية من الدقة، نظرا لصعوبة التنبؤ بالعوامل المتداخلة التي تؤثر في الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة والتي يمكن تحديدها على الوجه التالي:

---

[1]- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص ص: 93 - 96.

- عوامل مرتبطة بسوق المنتج، ومن هذه العوامل خطط التوسع والتغيرات في الطلب على منتجات المنظمة،
- عوامل مرتبطة بالتطور التكنولوجي، ومن بين هذه العوامل التغيرات في طرق الإنتاج وطرق العمل والتي تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة. فإدخال تكنولوجيا جديدة في نشاط المنظمة يؤدي بلا شك إلى إحداث تغيرات جوهرية في طرق أداء الأعمال المختلفة، وقد يترتب عليها إما زيادة أو نقص في كمية العمالة المطلوبة، وأيضا تغيرات في المهارات المطلوبة لهذه الأعمال.

دف شركة للصناعات الإلكترونية إلى إنتاج 10000 جهاز تسجيل في العام القادم، حيث يحتاج كل جهاز إلى:

- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.
- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.
- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.
- عمل إداري بواقع ساعتين للجاهز الواحد.

فإذا كان متوسط عدد ساعات العمل للفرد الواحد سنويا هو 2500 ساعة، فالمطلوب تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم.

**حل المثال التوضيحي رقم (01):**

مجموع الساعات المتوقعة للعام القادم من كل تخصص = حجم الإنتاج المطلوب في العام القادم × عدد الساعات اللازمة لإنتاج وحدة واحدة.

= 10000 × 2 (عمل هندسي)= 20000 ساعة عمل هندسي.........................(1)

= 10000 × 5 (عمل فني) = 50000 ساعة عمل فني ............................... (2)

= 10000 × 10 (عمل غير فني) = 100000 ساعة عمل غير فني ................... (3)

= 10000 × 2 (عمل إداري) = 20000 ساعة عمل إداري ......................... (4)

قوة العمل المطلوبة من كل تخصص = $\frac{\text{عدد ساعات العمل المتوقعة للعام القادم من التخصص}}{\text{متوسط ساعات العمل للعامل}}$

$$\frac{20000}{2500}$$

إجمالي المهندسين المطلوبين = =8 .......... (1)

إجمالي العمال الفنيين المطلوبين = $\frac{50000}{2500} = 20$ .......... (2)

إجمالي العمال غير الفنيين المطلوبين = $\frac{100000}{2500} = 40$ .......... (3)

إجمالي الإداريين المطلوبين = $\frac{200000}{2500} = 8$ .......... (4)

## 2- أسلوب حجم الإنتاج[1]

حسب هذا الأسلوب يعتمد تقدير الموارد البشرية على حجم الإنتاج التقديري أو المستهدف من خلال المعادلة التالية:

القوى العاملة المطلوبة = (حجم الإنتاج المستهدف – حجم الإنتاج الحالي) / حجم الإنتاج الحالي × قوة العمل الحالية

## 3- تحليل النسب[2]

يستخدم أسلوب تحليل النسب في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة. على سبيل المثال يمكن استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين في إدارة الموارد البشرية بقسمة حجم العمالة الكلية بالمشروع على عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، أو تقدير الحجم الأمثل للإدارة القانونية عن طريق قسمة عدد القضايا المطروحة حاليا أمام المحاكم أو المحتمل طرحها على عدد المحامين بالإدارة القانونية، أو تقدير الحجم الأمثل بقسم الصيانة عن طريق مقارنته بعدد المركبات وعمرها الإنتاجي.

وتكون الفائدة مرجوة من تحليل النسب محدودة إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في المنشآت المشابهة، وذلك لأن مثل هذه المقارنات غالبا ما تؤدي إلى الكشف عن

---

[1]- إدريس تواتي، المرجع السابق، ص: 60.

[2]- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص: 71.

حالات العمالة الزائدة أو الناقصة ومن الممكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية للتنبـؤ بحجـم العمالة المستقبلية عن طريق المعادلة التالية:

معدل الإنتاجية التاريخي = عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرا بالساعة مثلا / عدد العاملين

وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن تقدير الطلب المستقبلي على العمالـة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخي الـذي تم التوصـل إليـه بالمعادلة السابقة.

## أ- أسلوب الانحدار البسيط[1]

يمكن الاستدلال من حجم الإنتاج أو المبيعات (X) على حجم القوى العاملة اللازمة (Y) لتحقيق هذا الحجم وذلك من دراسة طبيعة العلاقة بين حجم الإنتاج أو المبيعات في السنوات السابقة وبـين عـدد العاملين المناظر له. ويمكن إنجاز هذه الدراسة عن طريق تجميع أرقام الإنتاج أو المبيعات التاريخيـة، وعـدد العاملين المناظر لكل مستوى إنتاج أو مستوى مبيعات عبر مختلف السنوات، حيث يتحدد حجم القوى العاملة من خلال المعادلة التالية: $y = ax + b$

حيث:[2]

$$a = \frac{N\sum_{I=1}^{I=N} X.Y - \left(\sum_{i=1}^{i=N} X\right)\left(\sum_{i=1}^{i=N} Y\right)}{N\sum_{i=1}^{i=N} X^2 - \left(\sum_{i=1}^{i=N} X\right)^2}$$

[1]- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، المرجع السابق، ص ص: 53 - 56.
[2]- سهيلة عبد الله ومحمود البياتي، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 105.

$$b=\frac{\left(\sum_{i=1}^{i=N}X\right)\left(\sum_{i=1}^{i=N}X.Y\right)-\left(\sum_{i=1}^{i=N}Y\right)\left(\sum_{i=1}^{i=N}X^{2}\right)}{\left(\sum_{i=1}^{i=N}X\right)^{2}-N\left(\sum_{i=1}^{i=N}X^{2}\right)}$$

**مثال توضيحي رقم (02):**

منظمة كانت بيانات حجم الإنتاج وعدد القوى العاملة فيها من سنة 1995 إلى غاية سنة 2000 كما يلي:

**تطور حجم الإنتاج وعدد القوى العاملة في إحدى المنظمات**
**خلال الفترة الممتدة سنة 1995 إلى غاية سنة 2002 ( المثال التوضيحي رقم 02)**

| السنوات | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الإنتاج بالطن** | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 |
| **القوى العاملة** | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | 24 |

**المصدر:** مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص: 55.

والمطلوب هو معرفة عدد العاملين المطلوبين عام 2002 إذا كان الهدف هو زيادة نسبة الإنتاج سنويا بنسبة 25 % خلال السنتين القادمتين أي 15 طن سنة 2001 و 18.75 طن سنة 2002.

**حل المثال التوضيحي رقم (02):**

يبين الجدول التالي كيفية حساب العناصر المكونة لمعادلة الانحدار البسيط انطلاقا من السلسلة الزمنية المعطاة:

**جدول رقم «02»**

**كيفية حساب العناصر المكونة لمعادلة الانحدار البسيط لإحدى المنظمات (المثال التوضيحي رقم 02)**

| السنوات | الإنتاج(x) | القوى العاملة (y) | $X^2$ | Xy |
|---|---|---|---|---|
| 1995 | 2 | 4 | 4 | 8 |
| 1996 | 4 | 8 | 16 | 32 |
| 1997 | 6 | 12 | 36 | 72 |
| 1998 | 8 | 16 | 64 | 128 |
| 1999 | 10 | 20 | 100 | 200 |
| 2000 | 12 | 24 | 144 | 288 |
| ا موع | 42 | 84 | 364 | 728 |

**المصدر:** مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، المرجع السابق، ص: 55.

**إيجاد كل من** $a$ و $b$:

$$a=\frac{N\sum_{I=1}^{I=N}X.Y-\left(\sum_{i=1}^{i=N}X\right)\left(\sum_{i=1}^{i=N}Y\right)}{N\sum_{i=1}^{i=N}X^2-\left(\sum_{i=1}^{i=N}X\right)^2}=\frac{6(728)-(42)(84)}{6(364)-(42)^2}=2$$

$$b=\frac{\left(\sum_{i=1}^{i=N}X\right)\left(\sum_{i=1}^{i=N}X.Y\right)-\left(\sum_{i=1}^{i=N}Y\right)\left(\sum_{i=1}^{i=N}X^2\right)}{\left(\sum_{i=1}^{i=N}X\right)^2-N\left(\sum_{i=1}^{i=N}X^2\right)}=\frac{(42)(728)-(84)(364)}{(42)^2-6(364)}=0$$

ومنه : $y=2x$

- تقدير حجم القوى العاملة المطلوبة لسنة 2001 : $y=2x=2(15)=30$
أي 30 عامل لسنة 2001.

- تقدير حجم القوى العاملة المطلوبة لسنة 2002: $y=2x=2(18.75)=37.5$

أي 37.5 عامل لسنة 2002.

### ب- أسلوب الانحدار المتعدد[1]

تم الافتراض من قبل أن تغير حجم القوى العاملة هو دالة لمتغير مستقل وحيد-حجم الإنتاج أو المبيعات-، وفي كثير من الأحوال فإن مثل هذا الافتراض يعتبر مقبولا ومناسبا.

ولكن إضافة متغيرات أخرى في تفسير تغير أعداد العاملين قد يزيد من دقة النموذج وأمثليته، مثل الإنتاج الوطني الخام (PNB)، النمو الصناعي لقطاع نشاط الشركة (CISA)،معدل البطالة(TC)...الخ.

وتصبح المعادلة من الشكل:

$$Y= a + b (x) +\theta (PNB)+ u (CISA) + h (TC) +...$$

حيث Y: المطلوب من العمالة.

X: هو إنتاج أو مبيعات المنظمة.

ويمكن أن يستعمل أسلوب الانحدار المتعددة في المنظمات الكبيرة بصفة خاصة لأ ا تمتلك الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة بدف التخطيط الأنجع والأمثل للقوى العاملة.

ويعتبر أسلوب تحليل الانحدار من الوسائل المفيدة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية عندما تكون سلسلة زمنية طويلة نسبيا ومستقرة والتي يمكن الاستناد إليها في اكتشاف العلاقة بين المتغيرات؛ إلا أن هذه النماذج يجب أن تعضد دائما باستخدام التقديرات والاجتهادات الشخصية للأفراد الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجال التنبؤ. والحكمة في ذلك أن هناك العديد من الأحداث المؤثرة التي قد تحدث في حياة المنظمة ولا يكون لها سابقة في تاريخها وبالتالي تعجز طريقة تحليل الانحدار في الإلمام با أو أخذها في الحسبان عند التنبؤ.

### 5- أسلوب ا موعات الاسمية[1]

يعد أسلوب ا موعات الاسمية من الأساليب التي ثبتت فعاليتها في اتخاذ القرارات في حالة وجود أحداث مؤثرة لم يكن لها سابقة في تاريخ المنظمة؛ ومن الملامح المميزة لهذا الأسلوب فصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار. فالأفكار يتم الحصول عليها عن طريق الأفراد الذين يعملون بطريقة مستقلة

[1]- نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي مع دراسة حالة : مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط- وحدة الإسمنت بمفتاح-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، تحت إشراف: الأستاذ بلقاسم العباس، معهد العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994 - 1995، ص: 187.

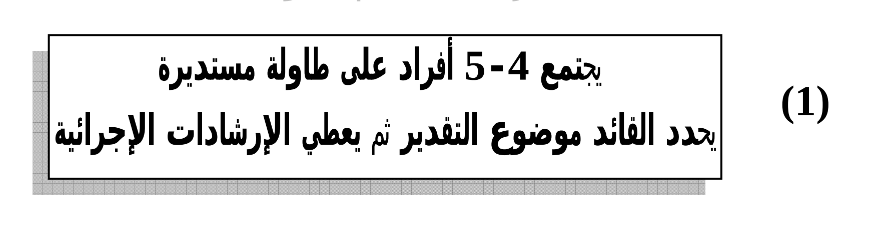
[1]- جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص: 201 .

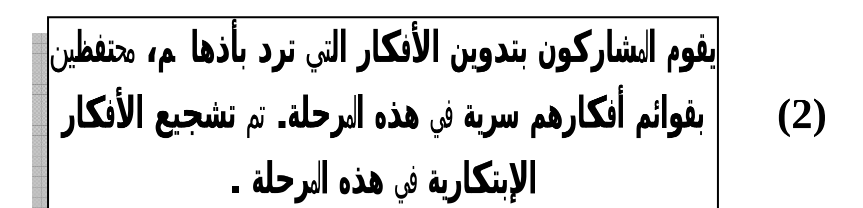
عن بعضهم، وهو ما يقلل من فرصة الاستعجال في التركيز في أول فكرة جيدة واستبعاد الأفكار الأخرى التي قد تكون أفضل في مراحل لاحقة؛ كذلك فإ ا تقلل من احتمالات أن يتردد بعض الأفراد الذين يمتلكون أفكارا جيدة في عرضها خوفا من الرفض؛ ويعد توليد قائمة طويلة من الأفكار يتم تقييمها جميعا من خلال التفاعل بين جميع الأفراد.

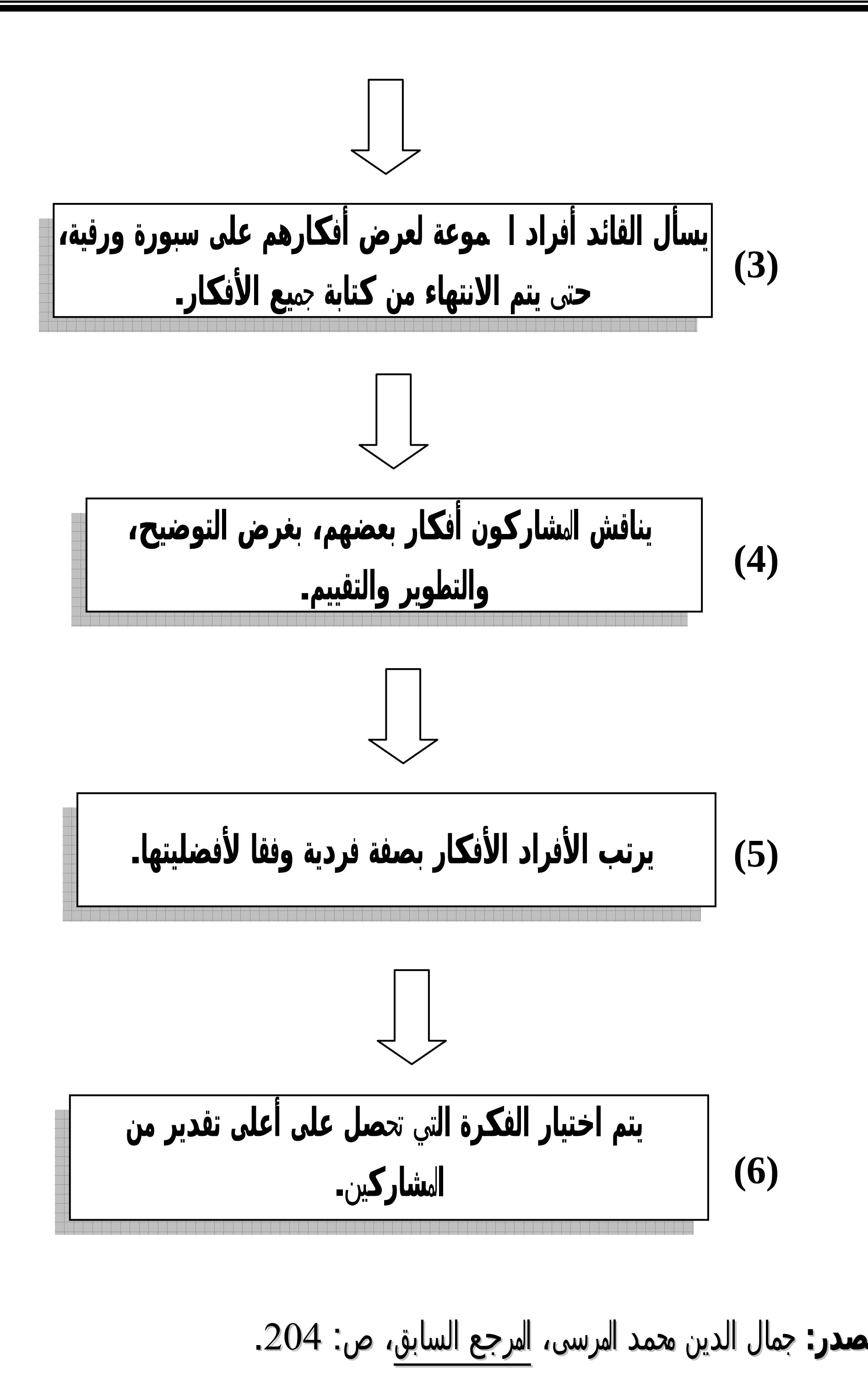
وعلى سبيل المثال إذا كانت منظمة معينة تورد 50 % من إنتاجها إلى منظمة ثانية وكانت هذه الأخيرة تعتزم إغلاق مجموعة من مصانعها خلال العشر سنوات القادمة، فإن المنظمة القائمة بعملية التنبؤ قد تقرر تغيير إستراتيجية أعمالها، بمعنى أ ا قد تسعى إلى توسيع مبيعا ا إلى شرائح أخرى معنية بإنتاجها؛ هذا الحدث ليس له سابقة تاريخية، ومن ثم فإ ا قد تلجأ إلى أسلوب ا موعات الاسمية من أجل معرفة مدى تأثير هذه التغيرات على الطلب على العمالة.

ويعرض الشكل التالي مراحل استخدام أسلوب ا موعات الاسمية:

**مراحل استخدام ا موعات الاسمية**






**المصدر:** جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص: 204.

### 6- أسلوب دلفي[1]

يعد أسلوب دلفي مشابها لنظام الـموعات الاسمية، إلا انه يختلف عنه في جزئية واحدة وهي أن الخبراء لا يلتقون أبدا وجها لوجه؛ وتؤدي هذه الخاصية إلى توفير الوقت والجهد إذا كان هؤلاء الخبراء منتشرون جغرافيا، كما أ ا تسمح بمشاركة أوسع عما هو ممكن بالنسبة للمجموعات الاسمية.

وبدلا من الاتصال أو الحوار المباشر، فإن أعضاء الـموعة يردون بصفة منفردة على بعض الأسئلة كتابة مثل: ما هي تقديراتك للطلب على العمالة في هذه الفئة الوظيفية ؟ كذلك فإن المنظمة قد تسأل عن بيانات معينة، بعد ذلك تجميع الإجابات بواسطة منسق أو قائد للعملية الذي يقوم بعد ذلك بتوزيع الإجابات مصحوبة بأية بيانات أخرى على الأعضاء الآخرين في الـموعة.

يقوم أعضاء الـموعة بعد ذلك باستعراض آراء بعضهم وإرساء رأيهم النهائي في السؤال أو الأسئلة الرئيسية، ويستمر الإجراء حتى يصل المنسق أو قائد الـموعة إلى رأى جماعي والذي يصبح بمثابة توقعات على الطلب من العمالة من الفئة الوظيفية المحددة.

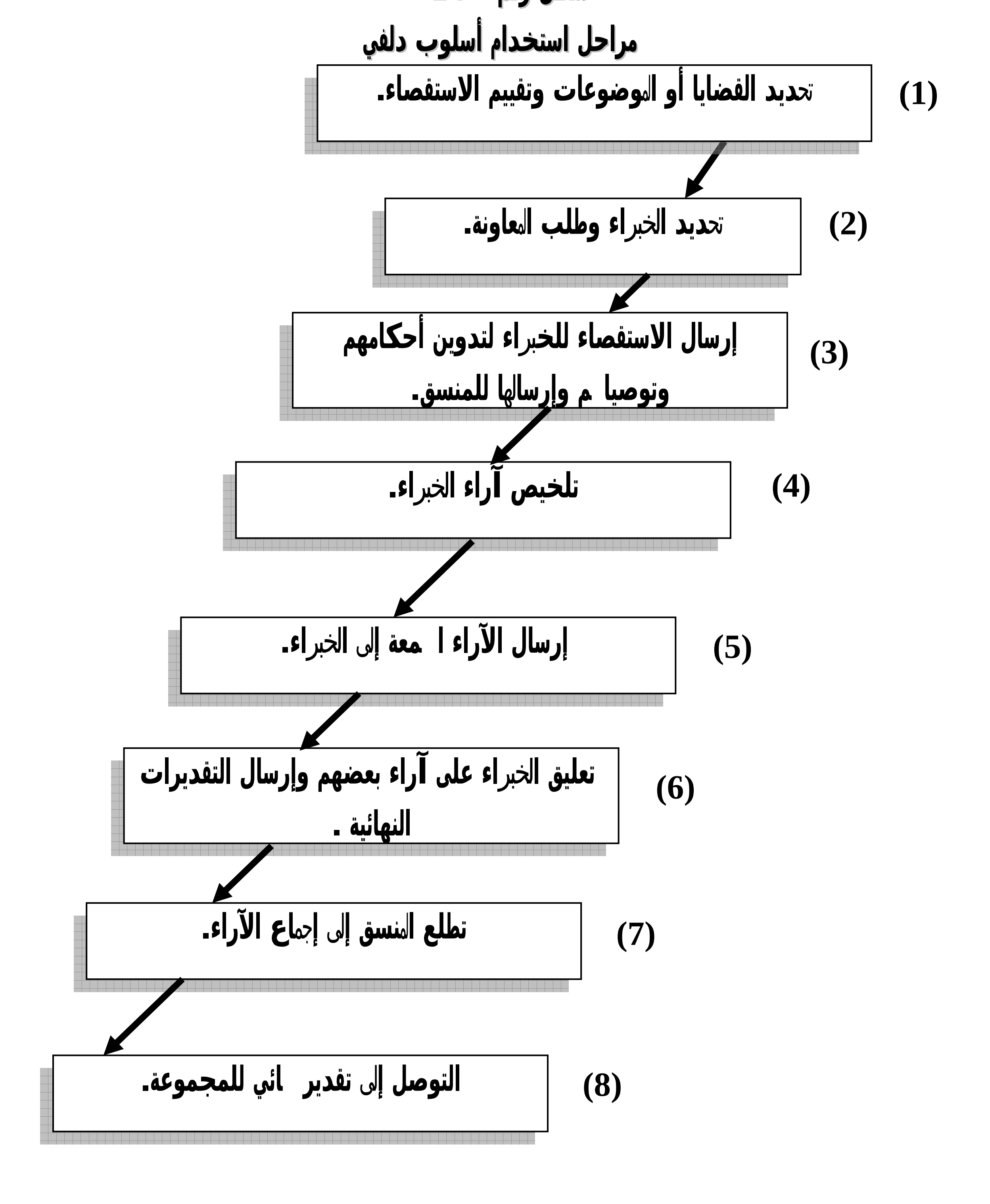
ويبين الشكل التالي مختلف مراحل استخدام أسلوب دلفي:

---

1- جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص: 217.

**شكل رقم « 14 »**

**مراحل استخدام أسلوب دلفي**



**المصدر:** جمال الدين محمدالمرسى، المرجع السابق، ص: 218.

## المطلب الثالث: أساليب وتقنيات التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية

نظرا لأن العاملين حاليا في المنظمة هم الأساس الذي ترتكز عليه عملية تقدير العرض الداخلي المستقبلي، لذلك يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات غنية بالبيانات عن الموظفين.

ومن بين الطرق والأساليب المستخدمة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية، يمكن ذكر:

### 1- مخزون المهارات[1]

يتمثل هدف أو غرض مخزون المهارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة. فهو يمد بالمعلومات الأساسية عن كل العاملين والتي تشمل في صور ا البسيطة قائمة لأسماء، وخصائص معينة، ومهارات الأفراد. ولأن معلومات مخزون المهارات تستخدم كمدخلات لقرارات الترقية والنقل، فإ ا لابد أن تشتمل على معلومات عن كل جوانب مهارات الأفراد، وليس فقط المهارات المرتبطة بعمله الحالي، وقد تم تحديد سبعة مجموعات من المعلومات التي يجب أن يشتملها مخزون المهارات كما يلي:

- **بيانات شخصية:** السن، الجنس، والحالة الاجتماعية.
- **المهارات:** الخبرة في العمل والتدريب.
- **مؤهلات خاصة:** العضوية في الجماعات المتخصصة، الإنجازات الخاصة.
- **التاريخ الوظيفي والمرتب:** وتتمثل المرتب الحالي والماضي، تاريخ العلاوات، الوظائف السابقة.
- **تاريخ المنظمة:** بيانات خطة المزايا، ومعلومات عن المعاش، والأقدمية.
- **طاقات الفرد:** درجات الاختبارات النفسية، أي اختبارات، ومعلومات عن الحالة الصحية.
- **تفضيلات خاصة للفرد:** الموقع الجغرافي، نوع الوظيفة.

وقد ازداد استخدام مخزون المهارات زيادة سريعة، نظرا لتقدم وزيادة استخدام الحاسبات الآلية؛ فبالرغم من توافر معظم المعلومات المطلوبة في سجلات الأفراد، إلا أن حسابا كان يمثل ضياعا واستهلاكا كبيرا للوقت، وهذا قبل استخدام الحاسب الآلي.

ومن أهم مزايا مخزون المهارات، أنه يوفر أساسا واسعا ودقيقا لتقييم المهارات المتاحة للمنظمة، وإلى جانب مساعدته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل، فإنه يساعد في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المعينة والمطلوبة في ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنواع جديدة من المنتجات، أو عند التوسع، أو

عند تغيير سياسات المنظمة، أيضا يساعد مخزون المهارات في تخطيط تدريب الأفراد في برامج التنمية الإدارية في المستقبل، وفي استقطاب واختيار العاملين الجدد.

## 2- خرائط الإحلال[1]

تغطي خرائط الإحلال عادة الأفراد في فئات الإدارة الوسطى والعليا، من أجل تسهيل عمليات التخطيط المتتابع، والذي يفيد في ضمان وجود فرد أو أفراد آخرين يمكنهم التحرك إلى مراكز أعلى للمسؤولية داخل المنظمة؛ وتلقي خرائط الإحلال الضوء على تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل القريب، بسبب الإحالة للتقاعد أو الترقيات أو النقل أو الهجرة أو المرض أو الوفاة أو الاستقالة؛ ويؤدي عدم استخدام خرائط الإحلال إلى ارتباك المنظمة والتأثر السلبي على عمليا ا في بعض الأحيان نظرا لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها، وذلك أ ا أنجزت في ظروف ارتباك.

وخرائط الإحلال ما هي إلا خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة خلو المناصب الهامة بالمنظمة، وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها بالإضافة إلى مخزون مهارات الأشخاص المرشحين لتحديد مدى كفاية مؤهلا م الإدارية لشغل الوظائف المستقبلية، وتفيد خرائط الإحلال في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناءا على معايير الصلاحية، ومعايير الفرص المتاحة للترقي، ووضع خريطة كاملة للترقي والإحلال يساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقي المتاحة، والتغلب على مشكلة أعناق الزجاجات (أي الفرص المسدودة) التي تعاني منها بعض الإدارات بصدد ترقية مديريها وعامليها، كما تمد هذه الخرائط الإدارة مؤشرا عن المدى الزمني للإحلال، وكذلك اكتشاف نواحي النقص المهارية التي قد تكون موجودة، والتي قد يترتب عليها إما البحث عن مديرين من خارج المنظمة أو تكثيف برامج التدريب والتنمية لديها.

ويوضح الشكل التالي مثال عن خريطة الإحلال:

---

[1]- أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص: 114 - 115.

**شكل رقم « 15 »**

**خارطة إحلال وترقي المدراء**

مدير الإنتاج

| مدير قسم فحص السلعة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ○ | أنس سعيد | ع 50 | خ 4 | س خ 19 |

المشرفون

| | | ع | خ | س خ |
|---|---|---|---|---|
| ○ | أيمن سالم | 35 | 1 | 6 |
| ● | يعرب غانم | 33 | 4 | 7 |
| ○ | كرم مأمون | 28 | 1 | 5 |

بقية المشرفين

| مدير القسم الهندسي | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | حكم صالح | ع 31 | خ 1 | س خ 4 |

المشرفون

| | | ع | خ | س خ |
|---|---|---|---|---|
| ○ | عمر علي | 40 | 4 | 6 |
| ● | أحمد حكمت | 33 | 2 | 7 |
| ✪ | هديل سلام | 37 | 5 | 3 |

بقية المشرفين

ع = العمر

خ = الخبرة في المركز الحالي

س خ = مجموع سنوات الخبرة في الشركة

**تقييم الأداء**

○ =ممتاز

● =وسط

✪ =ضعيف

**إمكانية الترقية**

جاهز الآن

يحتاج إلى بعض التدريب

مشكوك فيه

جزء من الخارطة

**المصدر:** مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2002، ص: 74.

### 3- تحليل قوة العمل[1]

بالإضافة إلى التحليلات السابقة يتطلب الأمر دراسة أهم المشاكل التي تؤثر على قوة العمل الحالية، وتأتي في مقدمتها مشكلة الغياب عن العمل ومشكلة دوران العمل.

#### أ- الغياب

هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي العمل للعاملين، ويمكن حساب معدل الغياب رياضيا على النحو التالي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية} + \text{عدد الأيام الضائعة}} \times 100$$

إن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي والذي يتراوح عادة ما بين 3 %إلى 4% بالنسبة لجميع العاملين بالمنظمة، يشكل تكلفة عالية للمنظمة، حتى ولو لم يحصل العامل المتغيب على أجرة، حيث أن غياب العمال يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير الأوقات العادية لموجهة نقص العمالة، إضافة إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة مما يؤثر سلبا على سمعة ومركز المنظمة في السوق.

وانطلاقا من الآثار السلبية للغياب، يتحتم على الإدارة أن تلعب دور إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن وأخذ هذه النسبة في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. ويتحقق تخفيض نسبة الغياب من خلال إجراء تحليل شامل لأسباب الغياب، والتي يمكن تصنيفها وفق لمجموعة من الخصائص مثل اسم الموظف الغائب، تاريخ الغياب، سبب الغياب، العمر والجنس وظروف العمل...الخ، الأمر الذي يسهل في النهاية من اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لمعالجة هذه المشكلة.

---

[1]- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص: 177 - 179.

هناك نوع آخر من التحليل والذي قد يؤدي إلى تعديل آخر في حجم الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. فحتى هذه المرحلة من التحليل لم يتم بحث ودراسة إمكانيات الخسارة الممكنة في حجم العمالة، وذلك بسبب مجموعة من الظروف مثل التقاعد، الوفاة، الاستقالة أو الفصل، أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى ترك الخدمة بالمنظمة. وعلى ذلك فإن تحليل دوران العمل يكون مطلوب في هذا ا ال.

إن دوران العمل في مفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المنظمة وخروجا منها، إن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليلا على استقرار قوة العمل في المنظمة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة، فعندما يترك أحد العاملين المنظمة فإ ا تتحمل التكاليف التالية:

- تكاليف استخدام عامل آخر لوقت إضافي أو تعيين عامل جديد،
- تكاليف التدريب، ويتضمن ذلك وقت المشرف وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه،
- ما يدفع للعامل المبتدئ يكون غالبا أعلى من إنتاجيته خلال هذه الفترة من التدريب،
- ارتفاع معدلات الحوادث بالنسبة للعاملين الجدد،
- خسارة الإنتاج في الفترة ما بين انفصال أحد العاملين الجدد وتعيين الآخر الجديد،
- لا تستخدم تجهيزات الإنتاج بالكامل خلال فترة تعيين وتدريب العاملين الجدد،
- ارتفاع معدلات التالف والعادم بالنسبة للعاملين الجدد،
- زيادة عدد حالات الانفصال يترتب عليها تشغيل العمالة وقتا إضافيا، وهو ما يؤدي إلى زيادة التكاليف في شكل مكافآت أجور إضافية.

ويمكن حساب دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول في المنظمة، والخارجية أي الخروج منها. ويمكن توضيح هذه التحركات على النحو التالي:

- الحركة الداخلية والتي تأخذ شكل الإضافات أو دخول الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعين العاملين السابقين،
- الحركة الخارجية والتي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة. أي أ ا تعني إ اء الخدمة، وعادة تقسم هذه الحركة الخارجية إلى الأشكال الفرعية التالية:

- ترك العمل من قبل العامل نفسه (الاستقالة الإدارية)،
- الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه، بسبب استبعاد العمل نفسه، وبالتالي استبعاد شاغله، أو تخفيض في العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف،
- التسريح أي استغناء صاحب العمل عن خدمات العامل إما بالطرد أو العزل أو الفصل...الخ، ويرجع ذلك إلى عدم رضا صاحب العمل عن أداء العامل أو تصرفه.

ويعبر عادة عن دوران العمل بمعدلين أحدهما خاص بالحركة الخارجية (ترك الخدمة) والآخر خاص بالحركة الداخلية(دخول الخدمة) وذلك على النحو التالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة عن نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{معدل دخول الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة عن نفس الفترة}} \times 100$$

ويتم التوصل إلى صافي حركة دوران العمل بطرح معدل ترك الخدمة من معدل دخول الخدمة، والنتيجة إما أن تكون إيجابية أو سلبية، وهذا متوقف على التوسع أو التقلص في حجم العمالة.

ويفيد معرفة معدل دوران العمل في معرفة مدى استقرار العمالة ، بالإضافة إلى انه يفيد المنظمة في دراسة أسباب ترك الخدمة سواء تعلق الأمر بأسباب تتعلق بالأشخاص نفسهم وذلك يعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم؛ أو تعلق الأمر بظروف العمل داخل المنظمة، وذلك يعطي مؤشرات هامة تساعد في تحسين ظروف العمل وسياسات المنظمة تجاه العاملين.[1]

وفي إطار هذا التحليل، هناك ملحوظة هامة يجب التنويه إليها، وهي أنه لا يمكن التسليم تماما بأن معدل دوران العمل يعكس حالة الاستقرار الوظيفي وطبيعة الروح المعنوية السائدة في المنظمة، وذلك لأن حالات الانفصال وترك الخدمة لا تقتصر فقط على ترك الخدمة- الاستقالة- أو الإقالة من جانب صاحب العمل؛ ولكن هناك أسباب أخرى للانفصال منها حالات الوفاة والعجز الجسماني والتقاعد بسبب بلوغ السن القانونية وهكذا...وهذه الأسباب ليس لها تأثير على الروح المعنوية للعاملين أو الاستقرار الوظيفي بالمنظمة.

---

[1]- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 399.

[2]- سنان الموسوي، المرجع السابق، ص ص: 99 - 100.

## 4- سلسلة ماركوف[2]

تقوم سلسلة ماركوف على دراسة و تحليل الموارد البشرية داخل المنظمة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة، بحيث يمكن التنبؤ بتركيب القوى العاملة في المستقبل؛ ويشمل هذا التحليل تحركات العاملين عبر الوظائف وبين الأقسام والمستويات ومن درجة مالية إلى أخرى، ومن أجل استخدام سلسلة

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل،
- احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناءا على التحركات السابقة،
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشتملها التحليل للتنبؤ بتحركات العاملين.

وجدير بالإشارة أن استخدام سلسلة ماركوف يقوم على مجموعة افتراضات يجب على الباحث التحقق من صدقها قبل تطبيق هذه الطريقة، وهذه الافتراضات هي:

- أن المنظمة لديها بيانات مفصلة عن العاملين وتحركا م خلال فترة زمنية طويلة نسبيا،
- توافر درجة من الثبات النسبي في هيكل القوى العاملة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية،
- أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الإحداث بالثبات النسبي.

**مثال توضيحي رقم (03):**

في ما يلي مثال يوضح كيفية بناء سلسلة ماركوف وذلك بافتراض وجود ثلاث وظائف حيث:

- يرمز الوظيفة الأولى بالحرف (A) .
- يرمز للوظيفة الثانية بالحرف (B).
- يرمز للوظيفة الثالثة بالحرف (C) .
- يرمز لحالات ترك الخدمة في كل من الوظائف السابقة بالحرف (D).

وكانت بيانات حركة العمال بين الوظائف أو ترك الخدمة عن السنوات الخمس الماضية (2002، 2003،2004،2005،2006) كالآتي:

- عدد عمال الوظيفة(A) في أول السنة =500
- عد عمال الوظيفة (B) في أول السنة = 300
- عدد عمال الوظيفة (C)في أول السنة= 250
- عدد الباقين في الوظيفة (A) ممن استمروا يشتغلون نفس الوظيفة خلال السنة = 150

- عدد الباقين في الوظيفة (B) ممن استمروا يشغلون نفس الوظيفة خلال السنة= 150
- عدد الباقين في الوظيفة (C) ممن استمروا يشغلون نفس الوظيفة خلال السنة=150
- عدد المنقولين من الوظيفة (A) إلى الوظيفة (B) خلال السنة =150
- عدد المنقولين من الوظيفة (A) إلى الوظيفة (C) خلال السنة =100
- عدد المنقولين من الوظيفة (B) إلى الوظيفة (C) خلال السنة =60
- عدد المنقولين من الوظيفة (B) إلى الوظيفة (C) خلال السنة =60
- عدد المنقولين من الوظيفة (C) إلى الوظيفة (A) خلال السنة =25
- عدد المنقولين من الوظيفة(C) إلى الوظيفة (B) خلال السنة=50
- عدد تاركي الخدمة من الوظيفة (A) خلال السنة =100
- عدد تاركي الخدمة من الوظيفة (B) خلال السنة =30
- عدد تاركي الخدمة من الوظيفة (C) خلال السنة =25

والمطلوب هو التنبؤ بالتوزيع الاحتمالي للتحركات بين الوظائف أو ترك الخدمة خلال السنتين القادمتين.

**حل المثال التوضيحي رقم (03):**

قبل الشروع في عملية التنبؤ، يجب تحويل البيانات السابقة إلى احتمالات حيث:

$P_{11}$: هو احتمال البقاء في الوظيفة (A) خلال السنة.

$P_{12}$: هو احتمال الانتقال من الوظيفة (A) إلى الوظيفة (B)خلال السنة.

$P_{13}$: هو احتمال الانتقال من الوظيفة (A) إلى الوظيفة (C) خلال السنة.

$P_{14}$: هو احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (A)خلال السنة.

وهكذا بالنسبة لبقية الحالات الأخرى.

ويمكن وضع هذه البيانات في مصفوفة تسمى بمصفوفة احتمالات التنقل، وذلك على النحو التالي :*

**جدول رقم«03»**

**مصفوفة احتمالات التنقل من وإلى الوظائف (A-B-C) ( المثال التوضيحي رقم 03)**

| إلى / من | الوظيفة (A) | الوظيفة (B) | الوظيفة (C) | ترك الخدمة (D) |
|---|---|---|---|---|
| **الوظيفة (A)** | $P_{11}$ | $P_{12}$ | $P_{13}$ | $P_{14}$ |

* -تم تطوير هذا الأسلوب من طرف الباحث، من خلال وضعه في شكل مصفوفة احتمالية.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **الوظيفة (B)** | $P_{21}$ | $P_{22}$ | $P_{23}$ | $P_{24}$ |
| **الوظيفة (C)** | $P_{31}$ | $P_{32}$ | $P_{33}$ | $P_{34}$ |
| **ترك الخدمة (D)** | $P_{41}$ | $P_{42}$ | $P_{43}$ | $P_{44}$ |

**المصدر:** من إعداد الباحث.

ونظرا لأن عدد من يعودون إلى أي من الوظائف الثلاث (A) أو (B) أو (C) خلال السنة بعد

- احتمال الانتقال من (D) إلى (A)خلال السنة=0
- احتمال الانتقال من (D) إلى (B) خلال السنة =0
- احتمال الانتقال من (D) إلى (C) خلال السنة =0
- وبالتالي احتمال البقاء في (D) ممن انتقلوا إليها خلال السنة =1

$$P_{11} = \frac{\text{عدد الباقين في (A) خلال السنة}}{\text{العد د الكلي في (A)في بداية السنة}} = \frac{150}{500} = 0.3$$

$$P_{12} = \frac{\text{عدد المنقولين من (A)إلى (B)خلال السنة}}{\text{العد د الكلي في (A) في بداية السنة}} = \frac{150}{500} = 0.3$$

$$P_{13} = \frac{\text{عدد المنقولين من (A)إلى (C) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي من (A) في بداية السنة}} = \frac{100}{500} = 0.2$$

$$P_{14} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة من (A) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (A) في بداية السنة}} = \frac{100}{500} = 0.2$$

$$P_{21} = \frac{\text{عدد المنقولين من (B) إلى (A) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (B) في بداية السنة}} = \frac{60}{300} = 0.2$$

$$P_{22} = \frac{\text{عدد الباقين في (B) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (B) في بداية السنة}} = \frac{150}{300} = 0.5$$

$$P_{23} = \frac{\text{عدد المنقولين من (B) إلى (C) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (B) في بداية السنة}} = \frac{60}{300} = 0.2$$

$$P_{24} = \frac{\text{عدد المنقولين من (B) إلى (D) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (B) في بداية السنة}} = \frac{30}{300} = 0.1$$

$$P_{31} = \frac{\text{عدد المنقولين من (C) إلى (A) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (C) في بداية السنة}} = \frac{25}{250} = 0.1$$

$$P_{32} = \frac{\text{عدد المنقولين من (C) إلى (B) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (C) في بداية السنة}} = \frac{50}{250} = 0.2$$

$$P_{33} = \frac{\text{عدد الباقين في (C) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (C) في بداية السنة}} = \frac{150}{250} = 0.6$$

$$P_{34} = \frac{\text{عدد المنقولين من (C) إلى (D) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (C) في بداية السنة}} = \frac{25}{250} = 0.1$$

وبعد ذلك يتم وضع هذه الاحتمالات في مصفوفة التنقل على النحو التالي:

**جدول رقم«04»**

**مصفوفة احتمالات التنقل من وإلى الوظائف (A-B-C) خلال الفترة (2002 - 2006)**

**( المثال توضيحي رقم 03)**

| إلى / من | الوظيفة (A) | الوظيفة (B) | الوظيفة (C) | ترك الخدمة (D) |
|---|---|---|---|---|
| الوظيفة (A) | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.2 |
| الوظيفة (B) | 0.2 | 0.5 | 0.2 | 0.1 |
| الوظيفة (C) | 0.1 | 0.2 | 0.6 | 0.1 |
| ترك الخدمة (D) | 0 | 0 | 0 | 1 |

**المصدر:** من إعداد الباحث بناءا على المعطيات الواردة في المثال أعلاه.

وبناءا على مصفوفة التنقل السابقة يمكن التنبؤ بالتوزيع الاحتمالي لحالات التحرك بين الوظائف أو ترك الخدمة بعد سنتين، وذلك برفع المصفوفة إلى قوة (2) وبالتالي يكون التوزيع الاحتمالي بعد سنتين كالآتي:

**جدول رقم«05»**

**مصفوفة احتمالات التنقل من وإلى الوظائف (A-B-C) خلال سنة 2008**

**( المثال التوضيحي رقم 03)**

| إلى / من | الوظيفة (A) | الوظيفة (B) | الوظيفة (C) | ترك الخدمة (D) |
|---|---|---|---|---|
| الوظيفة (A) | 0.17 | 0.28 | 0.24 | 0.31 |
| الوظيفة (B) | 0.18 | 0.35 | 0.26 | 0.21 |
| الوظيفة (C) | 0.13 | 0.25 | 0.42 | 0.20 |
| ترك الخدمة (D) | 0 | 0 | 0 | 1 |

**المصدر:** من إعداد الباحث .

وهذا يعني أنه بعد سنتين فإن:

**عدد العمال الذين يشغلون الوظيفة (A) سيكون مصيرهم بعد سنتين كالآتي:**

- 17%من الذين يشغلون الوظيفة (A) سيبقون في نفس الوظيفة.
- 28 % من الذين يشغلون الوظيفة (A) سيكونون في الوظيفة (B).
- 24% من الذين يشغلون الوظيفة (A) سيكونون في الوظيفة (C).
- 31 % من الذين يشغلون الوظيفة (A) سيتركون الخدمة.

**عدد العمال الذين يشغلون الوظيفة (B) سيكون مصيرهم بعد سنتين كالآتي:**

- 35% من الذين يشغلون الوظيفة (B) سيبقون في نفس الوظيفة.
- 18% من الذين يشغلون الوظيفة (B)سيكونون في الوظيفة (A).
- 26% من الذين يشغلون الوظيفة (B)سيكونون في الوظيفة (C).
- 21 % من الذين يشغلون الوظيفة (B) سيتركون الخدمة.

**أما بالنسبة للذين يشغلون الآن الوظيفة (C) فسيكون مصيرهم بعد سنتين كالآتي:**

- 42% من الذين يشغلون الوظيفة (C) سيبقون في نفس الوظيفة.
- 13% من الذين يشغلون الوظيفة (C) سيكونون في الوظيفة (A).
- 25%من الذين يشغلون الوظيفة (C) سيكونون في الوظيفة (B).

- 20% من الذين يشغلون الوظيفة (C)سيتركون الخدمة.

بالإضافة إلى الطرق السابقة المستخدمة في عمليات التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية فإن أسلوبي دلفي والمجموعات الاسمية يعتبران أيضا من الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في التنبؤ بعرض العمالة، ذلك أن الاعتماد على البيانات التاريخية قد لا يكون كافيا للتوصل إلى نتائج دقيقة، وهو ما يحتاج إلى أن تستكمل بالوسائل الوصفية لسد نواحي الضعف التي قد تصاحب استخدامها.

## خاتمة الفصل الثالث

يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا فعالا ضمن إستراتيجية المنظمة . فمن خلاله يتم تقدير حاجة إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المنظمة، لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم. كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من عبء عملها الكلي. ومن ثم المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب، مع ما هو متاح منها(قوة العمل)، لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو عجز، للعمل على معالجته لتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، بحيث لا يكون هناك فائضا ولا عجزا؛ وحتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فإن المسئولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وأن ينظروا إلى هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) على أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة؛ فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، ودلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

ورغم أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال لإستراتيجياتها؛ تبقى الكثير من المنظمات تصرف النظر عن انتهاج وتبني الأساليب العلمية في مجال

تخطيط الموارد البشرية، ويرجع هذا أساسا إلى غياب المتخصصين في هذا المجال ، أو إلى اعتبار هذه العملية تكلفة غير ذات عائد على المنظمة، أو إلى صعوبة تجسيد أساليب تخطيط الموارد البشرية على أرض الواقع.

# الخاتمــة العامــة



# الخاتمـة العامـة

تم تناول في موضوع البحث الذي تتمحور إشكاليته حول دور عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، أخذا بعين الاعتبار تخطيط الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات. ولمعالجة الإشكالية تم اعتماد أربعة فصول انطلاقا من الفرضيات السابقة الذكر في المقدمة، ولهذا سيتم التعرض في هذه الخاتمة العامة إلى ملخص يحتوي لمحتوى البحث، فنتائج اختيار الفرضيات، ثم إلى النتائج العامة فالتوصيات والاقتراحات إضافة إلى آفاق موضوع البحث.

## 1- ملخـص

لا تعيش منظمات الأعمال بمعزل عما يدور في بيئتها المحلية أو الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات. فالعولمة وتصغير حجم المنشأة والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والاتجاه نحو لا مركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت لمنظمات الأعمال العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. وحتى تستطيع المنظمات تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز قدر ا التنافسية يجب عليها العمل على توفير ثلاث متطلبات حاكمة وهي: أولا، أن تتوافر لدى المنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة ا، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي ا. ثانيا، الإلمام بأهدافها المستقبلية والحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل ا مع احتياجا ا المستقبلية من الموارد البشرية. ثالثا، تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة (إن وجدت) بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلا سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات. فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحديد احتياجا ا من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمدى الزمني لهذه الاحتياجات بما يمكن المنظمات من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب.

فلم يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجيات التنظيمية؛ بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

وعلى وجه التحديد، عندما تحدد المنظمة غايا ا وأهدافها الإستراتيجية المتمخضة عن ممارستها لنشاط التخطيط الإستراتيجي، فإن مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما ينتج عنها تغييرات هيكلية في التنظيم، والتي يترتب عنها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف، علاقات الاتصال، أسس تجميع الأفراد، علاقات العمل، وغيرها. مثل هذه التغييرات الجديدة أو المعدلة تجلب معها احتياجات جديدة من الموارد البشرية على مستوى الوظائف سواء من حيث الأعداد أو التخصصات، والتي يتم تحديدها من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية من حيث الأعداد والنوعيات الملائمة من الكفاءات البشرية اللازمة لشغلها. وفي سبيل ذلك يسعى نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى استقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

وعلى ذلك يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءا فاعلا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية. فمن خلال عملية تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصا ا ونوعيا ا، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

## 2- اختبار الفرضيات

**أ-** تتمحور الفرضية الأولى حول أن ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية تبنى وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك ما تم تأكيده من خلال العرض، حيث تبنى أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها؛ بل وتتعدى

ذلك ففي ظل مدخل الارتباط المتكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الإستراتيجي، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال المساهمة في تحديد رسالة المنظمة والمساعدة تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها بيئة المنظمة والتي تتعلق بالعنصر البشري وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة.

**ب-** تتمحور الفرضية الثانية حول قيام عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق خطتها الإستراتيجية، وذلك ما تم تأكيده من خلال العرض، حيث يتم من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض.

**ج-** تتمحور الفرضية الثالثة حول دور تخطيط الموارد البشرية كحلقة وصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهو ما تم تأكيد من خلال العرض، ففي ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطا ا الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية...الخ، وتحدد نطاق ممارسا ا بما يخدم إستراتيجية المنظمة.

**د-** تدور الفرضية الرابعة حول ضرورة اعتماد المنظمات مدخل متوازن يجمع بين مختلف النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية للوصول إلى تقديرات دقيقة فيما يخص احتياجا ا من الموارد البشرية، وهو ما تم تأكيده من خلال العرض، حيث تتعدد وتتنوع الأساليب المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية أو الأساليب الإحصائية أو الأساليب الوصفية أو الاجتهادية، ونظرا لأن لكل طريقة أو مدخل من هذه المداخل مزايا وعيوب، فإن المنظمة وحتى تتحرى الدقة في عملية تخطيط مواردها البشرية فإ ا يجب أن تعتمد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة فيما يخص احتياجا ا المستقبلية من الموارد البشرية.

**ه-** أما الفرضية الأخيرة التي تتمحور حول عدم إتباع شركة مناجم الفوسفات (محل الدراسة) أية أسلوب من الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية العاملة ا، وأن الشركة تحدد احتياجا ا من الموارد البشرية بشكل سنوي، وذلك ما تم تأكيده من خلال العرض، فاحتياجات شركة مناجم الفوسفات من العمالة تبنى على أساس التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات مما يجعل تقديرات الاحتياجات من العمالة تتسم بعدم الدقة وهو ما يؤدي إلى عدم تلاءم أعداد وأنواع العمالة مع حجم النشاط فيها؛ كما أن

تقدير احتياجات العمالة يتم بشكل سنوي. وهو ما لا يتيح للشركة الحرية الكافية والمرونة للتعامل مع مشكلات الفائض أو العجز.

## 3- نتائج البحث

من خلال استعراض عناصر الفصول الأربعة المشكلة لموضوع البحث، تم استخلاص النتائج التالية:

**أ-** يعتبر التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل. فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة، والتعرف على حقيقة إمكانيا ا الداخلية وما ا من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، وهذا من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

**ب-** نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأ ا أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمنظمة القرن الحادي والعشرين.

**ج-** تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الإستراتيجية وأدائها الكلي. والتنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها. ومن ثم المقارنة بين حجم العمل المطلوب في الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، فإذا كان المتاح لا يكفي حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود نقص متوقع في الموارد البشرية (قوة العمل) يجب تحديده ومن ثم توفيره؛ أما إذا كان المتاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب، فهذا يعني أنه سيكون لدى المنظمة فائض في مواردها البشرية مستقبلا يجب العمل على التخلص منه، لأنه يمثل تكلفة عمل تؤثر في أرباح المنظمة سلبا. وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته إستراتيجيتها مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية، بما ينعكس إيجابا على أهداف المنظمة الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الأهداف.

**د-** يعمل تخطيط الموارد البشرية في ظل ظروف تتسم بسرعة التغير وعدم التأكد، وهذا سببه أن المتغيرات البيئية التي توضع وتنفذ في ظلها إستراتيجية المنظمة غير مستقرة. وبما أن تخطيط الموارد البشرية يوضع

تحت مظلة وخدمة هذه الإستراتيجية، إذا هو الآخر يعمل في ظل ظروف متغيرة يسودها درجة من عدم التأكد وسرعة التغير فيها، وهذا ما يستدعي إدراك وفهم جميع المسائل المؤثرة في إستراتيجية المنظمة وأدائها الكلي، وهو ما يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات البيئية المؤثرة.

**هـ -** يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز إستراتيجية المنظمة. ففي ضوء معطيات ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للمنظمة وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، وعلى أساس النتائج التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية تباشر إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطا ا وممارسا ا في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل...الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المنظمة، بما يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

**و-** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، وذات قابلية للتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية.

**ز-** يساعد تخطيط الموارد البشرية في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، من خلال التعرف على احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية أي قبل ظهور هذه الاحتياجات فعليا، وهذا ما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية، وذلك من خلال السعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب.

**ح-** يساعد تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التغيرات في القوى التنافسية والأسواق التكنولوجيا والتشريعات الحكومية...الخ والتكيف معها. فمثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهارية وأعداد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات تخطيط الموارد البشرية.

**ط-** يساعد تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية. فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.

**ي-** يساعد تخطيط الموارد البشرية في وضع موازنة الوظائف والأجور. حيث يفيد تحديد الأعداد والتخصصات المطلوبة في فترة مقبلة من تمكين المنظمة من التخطيط المالي بالنسبة للأجور، إذ يمكن وضع موازنة الوظائف وبالتالي تقدير الأجور على أساس سليم؛ كما يمكن للمنظمة تحديد التزاما ا المالية الأخرى بالنسبة للعاملين كنصيبها في المعاشات والتأمينات الاجتماعية.

**ك-** يساعد تخطيط الموارد البشرية في تقدير تكاليف إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. حيث يترتب على وضع تقدير سليم لتكاليف العمالة من أجور وغيرها إمكانية تحديد نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العمالة، وبالتالي معرفة التكاليف النهائية للسلعة أو الخدمة بعد تقدير عناصر التكاليف الأخرى، مما يمكن المنظمة من الارتباط مقدما مع العملاء على أسعار تزويدهم بالسلع أو الخدمات.

**ل-** توضع خطة العمالة على أساس حجم العمل في كل قسم أو إدارة وبالتالي يوزع العاملون بين الإدارات طبقا لاحتياجا ا الفعلية، أي أن تخطيط الموارد لبشرية يساعد في التوزيع العادل للعاملين على الإدارات.

**م-** إن التنبؤ بعرض الموارد البشرية أو الطلب عليها يمكن التوصل إليه إما بالطرق الكمية أو الطرق الإحصائية أو الطرق الوصفية أو الاجتهادية. وتتميز الطرق الإحصائية في حالة توفر مقوما ا بالقدرة على إعطاء تقديرات دقيقة بالمقارنة بالطرق الاجتهادية، وخاصة إذا كانت هناك بيانات تاريخية؛ من ناحية أخرى توجد العديد من الأحداث الهامة التي يمكن أن تحدث في بيئة المنظمة لكن لا يوجد لها حدوث سابق، وبالتالي فإن الطرق الإحصائية التي تستند إلى البيانات التاريخية تصبح بلا جدوى أو محدودة القيمة، وفي مثل هذه الظروف لا بد من الاحتكام إلى الطرق الوصفية من خلال اللجوء إلى أراء الخبراء للتوصل إلى تقديرات مستقبلية بشأن موقف العرض أو الطلب على الموارد البشرية بنوعيا ا المختلفة. ونظرا لأن لكل طريقة مزاياها وعيو ا، فإن المنظمات يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينهما للوصول إلى تقديرات دقيقة في عملية تخطيط الموارد البشرية.

**ن-** من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى شركة مناجم الفوسفات، يلاحظ أن عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة تبقى بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا المورد البشري في توجها ا الإستراتيجية. حيث تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأعمال الروتينية مثل تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ ا والتي تضم تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، العمر، بالإضافة إلى تسجيل حضور العاملين، برمجة العمل السنوية وغيرها من الأعمال الروتينية؛ وفي هذا

الإطار تبقى إدارة الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات عنصرا مهمشا في الخطط الإستراتيجية للشركة؛ ومن خلال ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات لا يستند إلى أية أسلوب علمي من أساليب تخطيط الموارد البشرية، وهذا راجع أساسا إلى الغياب التام لمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية عموما وتخطيط الموارد البشرية خصوصا، ونظر أصحاب الإدارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية على أ ا عملية ذات تكاليف عالية غير ذات عائد وأن عدم تبني الشركة للأساليب العلمية في تخطيط مواردها البشرية لا يمكن أن يؤثر على برامجها الإنتاجية المخططة، ومن منطلق قناعة أصحاب القرار في شركة مناجم الفوسفات بعدم فاعلية تبني الأساليب العلمية والمنهجية في تخطيط الموارد البشرية على مستوى الشركة، وعلى حد قولهم فإن عدم إدماج هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) ضمن توجهات الشركة الإستراتيجية لا يمكن أن يؤثر على التنفيذ الفعال لخططها الإستراتيجية، وأن تحديد احتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية يعتبر مخاطرة كبيرة الشركة في غنى عنها؛ وترجع عدم قناعة أصحاب القرار على مستوى الإدارة العليا لشركة مناجم الفوسفات بضرورة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية إلى تأكدهم من توافر الأفراد عند احتياجهم ومن قدر م على أداء المهام الموكلة إليهم، متناسين بذلك تلك الفترة الزمنية التي تفصل بين إدراك الحاجة لشغل وظيفة معينة وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة وبين اندماجه الفعلي كفرد مدرب منتج في نشاط الشركة، حيث كلما اتسعت هذه الفترة كلما تأثرت عمليا ا سلبا وهذا بسبب تعاملها مع احتياجا ا من الموارد البشرية من خلال رد الفعل، أي التعامل مع هذه الاحتياجات فور حدوثها، مفضلين بذلك أسلوب رد الفعل عن أسلوب المبادرة والذي يتيح للشركة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجا ا من الموارد البشرية قبل حدوثها وهذا من خلال التخطيط الفعال لمواردها البشرية. لتبقى عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات تستند إلى التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات وبشكل سنوي، وهذا بالرغم من صعوبة التنبؤ بالأفراد، ومن التأكد من توافرهم تقريبا في أي مكان ومن قدر م على أداء المهام المطلوبة، وتكيفهم للظروف المتغيرة.

**س-** لا تتوافر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية سواء على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت المينائية، ومنها البيانات التاريخية. حيث أن البيانات التاريخية التي تتوافر لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة ا على مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة تعتبر غير كافية، ذلك أ ا تغطي فترة زمنية قصيرة نسبيا وبالتالي لا تكفي لبناء نموذج إحصائي للتنبؤ باحتياجا ا المستقبلية من الموارد البشرية على المدى البعيد.

**ع-** إن المعلومات المتوفرة لدى الشركة عن الموارد البشرية العاملة ا على مستوى وحدتيها (المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة) تتمثل أساسا في مجموعة إحصائيات عن أعداد العمالة ا،

أسمائهم، أعمارهم، سنوات الأقدمية في الشركة، مستويات الأجور. وهي لا تعدو إلا أن تكون مجموعة أرقام صماء لا تعبر عن واقع مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة. حيث أن الجانب النوعي الذي يخص العمالة المتوافرة ا من حيث المهارات والقدرات التي يتوافر عليها كل فرد سواء المرتبطة بوظيفته الحالية أو بوظائف أخرى، وكذلك طاقاته، وتفضيلاته ال العمل الذي يرغب فيه أو يستطيع أن يخلق من خلاله شيئا ذا قيمة للشركة، أو الموقع الجغرافي الذي يرغب في العمل فيه، والذي يفيد (الجانب النوعي) سواء في قرارات الترقية أو الإلمام بنواحي القوة أو الضعف المتعلقة بالموارد البشرية العاملة ا من أجل أخذها في الاعتبار في توجها ا الإستراتيجية؛ يبقى مهملا إلى حد بعيد، وهذا راجع أساسا إلى غياب التقييم الموضوعي المبني على أسس علمية.

**ف-** لا تتوافر لدى الشركة أية خارطة إحلال في حالة شغور أي منصب من المناصب نتيجة وقوع حالات تقاعد أو نقل أو استقالة أو مرض أو وفاة، ودلك في جميع مستويا ا التأهيلية، وهو ما قد يؤدي إلى ارتباك الشركة وتأثر عمليا ا سلبا نتيجة لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها لعدم توفر الوقت الكافي لاكتشاف نواحي النقص المهارية التي قد تكون موجودة.

**ص-** تفتقر الشركة إلى المعلومات والبيانات اللازمة التي تفيد في بناء تقديرات عن العمالة المتوقع ترقيتها في المستقبل.

**ق-** لقد ظهر من خلال تحليل البيانات الخاصة بالفاقد من العمالة خلال الخمس سنوات الماضية (2001- 2005) على مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعناية، أن نسبة الفاقد في العمالة لأسباب غير طبيعية على مستوى المركب المنجمي تعتبر كبيرة (خاصة حالات الاستقالة والوفاة بسبب إصابات العمل)، وهذا يدل على عدم توفر شروط الاستقرار؛ عكس ذلك فإنه وخلال نفس الفترة (2001- 2005) لم تحدث أية حالة من حالات الخروج من العمل لأسباب غير طبيعية على مستوى المنشآت المينائية، وهذا يدل على أن شروط الاستقرار في العمل على مستوى هذه الأخيرة أحسن من المركب المنجمي، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى ظروف العمل الجد قاسية على مستوى المركب المنجمي نتيجة طبيعة العمل مقارنة بظروف العمل على مستوى المنشآت المينائية.

## 4- التوصيـات

من خلال التعرض لمختلف أجزاء البحث، تبين بوضوح أهمية وفائدة عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة. وفي ظل عدم اعتماد الشركة كليا في تحديد احتياجا ا من العمالة على الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية، وفي ظل ميش أنشطة الموارد البشرية عموما وتخطيط الموارد البشرية خصوصا في توجهات الشركة الإستراتيجية، فإنه يمكن إدراج بعض الاقتراحات المتواضعة ومنها:

**أ-** ضرورة اقتناع أصحاب القرار على مستوى شركة مناجم الفوسفات بأهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في تخطيط احتياجات الشركة من الموارد البشرية، وأن عدم تبني الشركة للأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية سوف يترتب عليه في النهاية فقدان الرؤية المستقبلية وضعف الاستجابة لتحديات سوق العمل، والدخول في دائرة مغلقة، حيث تقود مشكلات اليوم إلى حدوث مشكلات أعقد في المستقبل،

**ب-** ضرورة أن تتوافر الشركة على مختصين في إدارة الموارد البشرية عموما وفي تخطيط الموارد البشرية خصوصا،

**ج-** ضرورة أن تنظر الشركة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية،

**د-** ضرورة أن تتبنى الشركة الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية وإدماج قضايا الموارد البشرية ضمن توجها ا الإستراتيجية، خاصة وأن تعاملات الشركة تتركز على السوق العالمية،

**ه-** ضرورة أن يكون مسئولو الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات على علم وفهم كاملين لإستراتيجية الشركة ودلالا ا بالنسبة للموارد البشرية، وذلك من أجل القدرة على التنبؤ بنوعية التحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري على مستوى الشركة،

**و-** خلق نظام للمعلومات بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة ا الات المتعلقة بإدارة العنصر البشري، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة ذه الموارد على مستوى وحدتي الشركة، لتستند إليها في تصميم إستراتيجيا ا التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها،

**ز-** ضرورة أن تعمل شركة مناجم الفوسفات على إدراك الحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات الموارد البشرية العاملة ا مع احتياجات التنفيذ الفعال لأهدافها المستقبلية من هذه الموارد،

**ح-** العمل على وضع برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، بما يساعد في تحديد التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل، ومن ثم ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا،

**ط-** ضرورة أن تعمل الشركة على وضع خرائط إحلال للتعامل مع حالات شغور أي منصب من المناصب سواء لأسباب طبيعية كالتقاعد سواء كان نظاميا أو مسبقا، أو لأسباب غير طبيعية كالمرض أو الاستقالة أو الوفاة، خاصة على مستوى فئتي الإطارات والتقنيين وأعوان التحكم، وعلى مستوى كل من المركب المنجمي لجبل العنق والمنشآت المينائية لعنابة. وذلك بما يتيح للشركة الوقت الكافي لاكتشاف نواحي النقص المهارية التي قد تكون موجودة والتعامل معها،

**ي-** ضرورة النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية الشركة من الموارد البشرية،

**ك-** يجب أن تعمل الشركة على توفير قدر كبير من المرونة في مستويات استخدام العاملين ا، وهذا يتطلب منها أن تكون على استعداد لاستخدام العمالة أو الاستغناء عنها في الوقت المناسب، أي القدرة على توفير عرض جاهز من العمالة الماهرة عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، في نفس الوقت الذي تتجنب فيه توافر مزيد من العمالة التي لا توجد حاجة حقيقية لها؛ وذلك عن طريق التوجه نحو استخدام العمالة العارضة بمختلف فئا ا التعاقدية والمؤقتة والعمالة لبعض الوقت.

## 5- آفاق البحـث

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلوا من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

**أ -** دور تخطيط الموارد البشرية كنظام معلومات مرتد لعملية التخطيط الاستراتيجي،

**ب-** دور تخطيط الموارد البشرية في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية،

ج- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.